وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس * المدية *

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي
في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية

- دراسة حالة موقع إنتاج المدية لمجمع صيدال -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبتين:

☜ بوزيان مريم

☜ خبزاوي سعاد

تحت إشراف الدكتور:

☜ بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ فلاق علي (رئيسا)

الأستاذ بوسهوة نذير(مشرفا ومقررا)

الأستاذ آتشي شعيب(عضوا ممتحنا)

السنة الجامعية: 2017/2016



﴿...وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

((الآية (88) من سورة هود))

شكر و تقدير

قال تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الحمد لله ربه العالمين نحمده حمد الشاكرين و نشكره شكر الحامدين

اللهم صلي و سلم وبارك على المبعوث رحمة للعالمين

رسولك محمد وعلى آله و صحبه أجمعين

و عرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا هذه نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف: بوسعوة نذير

الذي قبل الإشراف على هذا العمل

والذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته لإتمام هذا العمل على أكمل وجه.

ثم نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كما لا ننسى شكر جميع عمال موقع إنتاج المدية على ما قدموه من مساعدة وتسهيل لهذا العمل

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى التي كانت دائما تغمرني بحنانها الفياض والتي لم تتخل عني لحظة واحدة وكانت ترافقني بالدعاء أمي الحبيبة

حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من علمني أن العلم فلاح والحياة كفاح

أبي العزيز رعاه الله بحفظه

إلى من جمعني به القدر و لاقتني به الأيام إلى خطيبي

إلى من جمعني بهم سقف واحد وشد بهم الله أزري وجعلهم لي السند المعين

إلى أختي الغالية سميرة و جميع الإخوة

وإلى كل الأهل والأقارب

إلى زميلتي في المذكرة: خبزاوي سعاد

وإلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي والى من حمله قلبي ولم تحمله ورقتي

و إليك أنت يا من تقرأ مذكرتي

مريم

الإهداء

إلى من علمتني معنى الأمانة والصدق ...إلى من أعطتني وحرمت نفسها...

إلى من غمرتني بعطفها و حنانها و أنارتلي درب الحياة...

أغلى إنسانة في الوجود **"أمي الحبيبة"** حفضها الله وأطال في عمرها

إلى من تعب وعمل من اجلي ... إلى من طعم عقلي بالعلم والإيمان...

" أبي العزيز" رعاه الله بحفظه

إلى الذين عشت معهم سنين عمري و شاركوني بسمة الحياة و ألامها:

إلى جميع الإخوة والأخوات

إلى رفيقتي في المذكرة: بوزيان مريم

إلى كل الأصدقاء وبالأخص: سمية وأمينة

وإلى كل من تمنى لي النجاح في هذا العمل.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي وإليك أنت يامن تقرأ مذكرتي

سعاد

مقدمة عامة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

الفصل الثاني

ماهية الأداء المؤسسي

الفصل الثالث

دراسة حالة موقع إنتاج المدية

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الفهرس

البـــيـــان	الصفحة
كلمة شكر.	-
الإهداء.	-
ملخص الدراسة.	-
الفهرس.	III-I
فهرس الجداول.	IV
فهرس الأشكال.	V
مقدمة عامة.	أ- د
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي.	01
تمهيد الفصل.	02
المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة.	03
المطلب الأول: مفهوم الاتصال في المؤسسة وأهميته.	03
المطلب الثاني: أنواع الاتصالات في المؤسسة.	05
المطلب الثالث: عناصر الاتصال في المؤسسة ونماذجه.	07
المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله.	11
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه.	11
المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي واتجاهاته.	13
المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.	19
المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي.	22
المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي.	22
المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي ومحددات نجاحه.	27
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.	30

خلاصة الفصل.	34
الفصل الثاني: ماهية الأداء المؤسسي.	35
تمهيد الفصل.	36
المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة.	37
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية وخصائصها.	37
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية.	39
المطلب الثالث: مفهوم الأداء في المؤسسة وأنواعه.	41
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.	48
المبحث الثاني: طبيعة تقييم الأداء في المؤسسة.	52
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة وأهميته.	52
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة وتصنيفاته.	54
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسة.	60
المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة.	69
المطلب الأول: أثر الاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات.	69
المطلب الثاني: أثر الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي.	71
المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على الإنتاجية.	73
خلاصة الفصل.	75
الفصل الثالث: دراسة حالة موقع إنتاج المدية.	76
تمهيد الفصل.	77
المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال وموقع إنتاج المدية.	78
المطلب الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.	78
المطلب الثاني: التعريف بموقع إنتاج المدية.	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية.	84

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية.	90
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	90
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.	95
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	100
خلاصة الفصل.	113
خاتمة عامة.	115
قائمة المراجع.	119
قائمة الملاحق.	127

فهرس الأشكال:

البـــيـــان	الصفحة
الشكل رقم (1-1): نموذج بيرلو.	09
الشكل رقم (1-2): نموذج شانون.	10
الشكل رقم (1-3): أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة.	16
الشكل رقم (1-4): اتجاهات الاتصال الداخلي.	18
الشكل رقم (1-5): شبكة الهرم.	23
الشكل رقم (1-6): شبكة الدولاب(العجلة).	23
الشكل رقم (1-7): الاتصال حسب نمط العنقود.	24
الشكل رقم (1-8): الاتصال حسب نمط السلسلة.	25
الشكل رقم (1-9): الاتصال حسب نمط النجمة.	26
الشكل رقم (1-10): الاتصال حسب نمط الدائرة.	26
الشكل رقم (2-1):الأداء الذاتي والأداء الخارجي.	44
الشكل رقم (2-2):العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.	49
الشكل رقم (2-3): مستويات تقييم الأداء.	56
الشكل رقم (2-4): يوضح هيكل بطاقة الأداء المتوازن.	66
الشكل رقم (3-1): مراحل نشأة مجمع صيدال.	79
الشكل رقم (3-2):الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية.	85
الشكل رقم (3-3): قناة التوزيع لموقع إنتاج المدية.	89
الشكل رقم (3-4): نموذج الدراسة المقترح.	91

فهرس الجداول:

البـــيـــان	الصفحة
الجدول رقم (2-1): يوضح أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.	58
الجدول رقم (3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.	92
الجدول رقم (3-2): الجدول رقم (3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.	93
الجدول رقم (3-3): معاملات ثبات الاستبيان لموقع إنتاج المدية.	96
الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الاتصال الداخلي مع الدرجة الكلية للمحور.	98
الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور أداء المؤسسة مع الدرجة الكلية للمحور.	99
الجدول رقم (3-6): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.	101
الجدول رقم (3-7): عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بالاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية.	103
الجدول رقم (3-8): عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بأداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية.	106
الجدول رقم (3-9): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي وأداء المؤسسة.	108
الجدول رقم (3-10): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية للفرضية الفرعية الأولى.	109
الجدول رقم (3-11): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية للفرضية الفرعية الثانية.	111

- **مدخل الدراسة:**

يعد الاتصال من بين أهم المواضيع التي أصبحت تثير اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وهذا لكون المؤسسات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراد وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية هذه الجماعات هو التفاعل (الاتصال بين الأفراد)، إذ يمثل الاتصال داخل المؤسسة الشريان الذي يغذيها حيث أنه يعبر عن ذلك النظام المتكامل من العمليات التي تنشأ بواسطتها إنتاج، توفير، تجميع البيانات الضرورية و الأفكار والمشاعر والآراء وتبادل المعاني والتصورات بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة وترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية للتأثير في سلوك الأفراد و الجماعة في صورة متبادلة من الجانبين لتحقيق الاستجابة والاقناع عبر وسيلة اتصال باتجاه تحقيق الأهداف. وقد أوضحت بعض الدراسات أن للاتصال الداخلي علاقة مباشرة بالأداء العام للمؤسسة لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في مدى نجاحها ورفع مستوى أدائها، وقد شبه أحد الكتاب الاتصال الداخلي بالهواء النقي الذي لا تشعر بأهميته إلا إذا فقدته، ويرى العديد من المفكرين والباحثين أن أغلبية المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسة و التي تحول دون بلوغ مستويات الأداء المتوقعة هي أساسا ناشئة عن معوقات في الاتصال الداخلي.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

-إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة؟

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الاتصال الداخلي وما هي مكانته في المؤسسة؟

- ماذا نقصد بأداء المؤسسة، وما الغرض من تقييمه؟

- هل يؤثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء لموقع إنتاج المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- للاتصال الداخلي دور فعال في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل.
- أداء المؤسسة قادر على التحكم في مواردها لتجنب الخسائر التي قد تلحق بها.
- يساهم الاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة الأداء لموقع إنتاج المدية.

- أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي وأداء المؤسسة.
- الكشف عن مدى أهمية الاتصال الداخلي لدى المؤسسة.
- التعرف على مختلف المؤشرات التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المؤسسة.
- إبراز دور الاتصال الداخلي كعملية تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال الدراسة إلى إبراز جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الأسس النظرية للاتصال الداخلي.
- التعرف على مراحل عملية تقييم الأداء.
- تحديد أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة.

- التعرف على مكانة الاتصال داخل موقع إنتاج المدية ومحاولة تحليل وتشخيص دوره في تحسين أدائها.

- أسباب الدراسة:

-إثراء مكتب الكلية بالموضوع كون هذا الموضوع شديد الحساسية.

-رغبة منا للبحث والاستطلاع في موضوع الاتصال الداخلي ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة.

- صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة تتمثل في:

-شساعة الموضوع والجوانب المتعلقة به.

-اختلاف المعلومات الموجودة في الكتب والوصول إلى حد التناقض في بعض الأحيان.

- منهجية الدراسة:

- من أجل دراسة الإشكالية المطروحة في هذا البحث سنعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي لأن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لدراسة الجانب النظري، كما نعتمد على أسلوب دراسة حالة لإنجاز الدراسة الميدانية.

- الدراسات السابقة:

- صارة صحراوي، فريدة العقلي، **أثر الاتصال داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي،** مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية، 2015-2016، موضوعهما كان شامل إلا أنهما لم يبرزا لنا المؤشرات التي من خلالها يبرز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء.

- وفاء خنيفر، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية،** مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2013-2014، درست

مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي إلا أنها لم تبرز لنا مبادئ هاته العملية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

- باية بووزة، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية**، أطروحة الدكتورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007-2011، موضوعها كان شامل إلا أنها لم تتطرق إلى محددات نجاح العملية الاتصال والتي بدورها تعمل على تفادي العديد من العراقيل التي قد تلحق بالمسؤولين في المؤسسة.

- هيكل الدراسة:

وعيا منا بأهمية الموضوع ارتأينا أن توزع محتويات هذه الدراسة على ثلاث فصول، حيث يوزع الإطار النظري لهذه الدراسة على الفصل الأول والثاني، أما الفصل الثالث خصص لدراسة تطبيقية، وكل ذلك جاء على النحو التالي:

-**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي:** بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: ماهية الاتصال في المؤسسة، ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله، طبيعة الاتصال الداخلي.

-**الفصل الثاني: ماهية الأداء المؤسسي:** أيضا تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: الإطار العام لأداء المؤسسة، أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة، أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة.

-**الفصل الثالث: دراسة حالة موقع إنتاج المدية:** تم تقسيمه إلى مبحثين: عرض عام لمجمع صيدال وموقع إنتاج المدية، وإلى الدراسة الاستطلاعية.

تمهيد الفصل:

يعتبر الاتصال عملية أساسية لنشأة كل جماعة وعاملا مهما لاستمرارها، والمؤسسة الحديثة سواءا كانت اقتصادية أو غير اقتصادية باعتبارها مجموعة من الأفراد أصبحت تهتم بهذا العنصر الحيوي لضمان نجاح أعمالها، وتحقيق الانسجام بين مختلف مستوياتها. لذلك بدأ التفكير بطريقة جدية في استخدام الاتصال الداخلي كعنصر لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة العملية وفي قيام المؤسسات ،ويمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الانسان ويحمل الغذاء في كافة الجسم لأن الاتصال بالنسبة للمؤسسة يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسات بحيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية.

ومن هذا المنطلق يصبح الاتصال الداخلي حجر الزاوية في بنيان المؤسسة و بدونه فإن حياتها كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية في حياة أي مؤسسة لكونه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومة مشتركة بين أطراف معينة في الأمر.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال في المؤسسة وأهميته.

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

أولا: مفهوم الاتصال في المؤسسة.

وردت العديد من التعاريف للاتصال في المؤسسة نذكر أهمها:

يعرف روجرز(1976) بأنه: "الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما ،وهو عملية هادفة ين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".[1] نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الاتصال الداخلي، وأهمل أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة.

وهناك من يعرفه بأنه: "دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها".[2] نجد أيضا هذا التعريف ركز على جوانب التقنية وأهمل ذكر الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ،كما أن في التعريف إيجاد لماهية السياسة الاتصالية.

ونجد تعريف آخر لاتصال المؤسسة: "بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صور المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها ان تؤكد هويتها وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها وعن شرعيتها...الخ".[3] نلاحظ أن هذا التعريف يوضح أن المؤسسة هي جهاز

[1] مصطفى العشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص141.

[2] Aimery de narbenne, communication d'entreprise, paris: Editions d'organisation, 1993, p19.

[3] صبرينة رماش، **الفعالية الاقتصادية في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،2008-2009، ص 19.

تنموي في المجتمع له أهدافه، ثقافته، وهوية يحققها اتصالها، بمعنى توضيح الأهداف الفاعلة الخارجية.

وعليه يمكن إدراج تعريف أشمل نوعا ما عن التعاريف السابقة من خلال القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال بأنه: "حديث المنظمات عن نفسها، على النقيض من الاتصال التجاري، ذلك الاسم الآخر للإعلان والمرتبط بالمنتجات أما بالنسبة للمؤسسة، فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواءا أمام جماهيرها خارجيا (المنتجين، الزبائن المحتملين، الموردين، البنوك المساهمين المحتملين) أو الداخلية (أجراء مساهمين، ممثلين، نقابيين)، بشكل تعبر من خلاله عن شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية". إذن هذا التعريف يعكس جليا الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية المستهدفة من خلال اتصال المؤسسة بهدف كسب ثقتها وتحسين صورتها.[1]

ثانيا: أهمية الاتصال.

للاتصال أهمية كبيرة نذكر منها:[2]

- تساهم في زيادة العلاقة بين المدراء والمرؤوسين وفيما بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.
- مساعدة العاملين على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العلمية.
- إبقاء صانعي القرار في المؤسسة على الاطلاع المستمر على نشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.
- المساهمة فامتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال بأشكاله مختلفة كصمام أمام يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص19.

[2] صارة صحراوي ،فريدة العقلي، **أثر الاتصال داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية،2015-2016، ص ص27-28.

- توفير فرص للإبداع لدى العاملين في المؤسسة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسعهم في تطوير المؤسسة والرقي بها.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهمية المؤسسة واتجاهاتها وعلاقاتها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصالات في المؤسسة.

يمكن تصنيف أنواع الاتصالات في عدة أنواع وفقا للمعيار الذي يسند إليه هذا التصنيف على النحو التالي:[1]

1-الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة: حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى الطريقتين أو كلاهما، وهما:

1-1 الطريقة الشفهية: وتصاغ عادة للمواقف التي تتطلب المواجهة مباشرة بين المرسل و المستقبل، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية:

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.
- أنها تتيح الفرصة للمرسل أصلا كي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات.
- أنها أسرع وسائل الاتصال.

2-1 الطريقة الكتابية: على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية للاتصالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم بفعالية في حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية مثل هذه الحالات.

2-الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الاتصالات رسمية إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات و الأقسام والأفراد، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع مكملة لبعضها البعض وهي: الاتصالات

[1] محمد الغزاري، أحمد إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، مصر: المكتبة العلمية، 2007، ص ص90-91.

النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، سنتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الموالي.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، التي يؤكد "روبرت سالتونستال" على أنها موجودة في كل المؤسسات ، وتمارس عملها كل يوم بل وطوال اليوم، على أنها الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها وأن لا تحاربها على الإطلاق بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى ذلك فإن الاتصالات الغير رسمية لا تعتبر بديلا عن الاتصالات الرسمية، بل مكملة لها نظرا لما تحققه من مزايا عدة أهمها:

- زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها.
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء.
- المساهمة في عملية تسيير التفاوض مع النقابات.

3- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية: يقسم الاتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى قسمين هما:

1-3 الاتصالات اللفظية: وتعتمد على وسائل ذات كلمات معبرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر.

2-3 الاتصالات غير اللفظية: التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على تعبيرات الجسد مثل: الوجه، اليدين...إلخ..

4- الاتصال المباشر والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري: ينقسم الاتصال من حيث درجة التأثير إلى:[1]

1-4 الاتصال المباشر: يعرف بأنه اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، تؤدي إلى لتغبير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص ص 88-90.

2-4 الاتصال الجمعي: هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.

3-4 الاتصال الجماهيري: هو اتصال غير مباشر، أي أن لا يحدث فيه لقاء مباشر بين المرسل وجمهوره المتلقين، ويستخدم المرسل وسائل اتصال جماهيرية لعمل الرسالة إلى هذا الجمهور.

5- الاتصال في اتجاه واحد والاتصالات في اتجاهين:

حيث يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا.

أما الاتصالات في اتجاهين (صاعدة، نازلة) فإنها تعكس ديموقراطية الإدارة من خلال لسماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوي والالتباسات والتقارير.[1]

6- الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة:

هناك صورا متعدد للاتصالات التي تتم داخل المؤسسة يوميا بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى. سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

أما الاتصالات التي تتم بين المؤسسة والجهات الخارجية، فتستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع حول التكيف مع التقنيات الحديثة للاتصال باتباع قواعد جديدة.[2]

المطلب الثالث: عناصر اتصال المؤسسة ونماذجه.

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية، والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية.

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 90.

[2] Robert de bruine, **la communication financière (image et marketing de l'entreprise)**, paris : éditions liaisons, 1999, p17.

أولا: عناصر الاتصال.

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر تتمثل في:

1- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف آخر وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، كما تتأثر الأفكار والملومات والمعاني التي لدى المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات والميول الشخصية له...وغيرها. وكل هذا يتأثر ويؤثر (أي العقلية أو المعرفية) كالتقييم، والتذكر، والحكم والضافة، والحذف والربط وغيرها من العمليات الوجدانية.[1]

2- الرسالة: وهي المعلومات أو الأفكار أو المشاعر التي يرغب المرسل في نقلها أو تبادلها مع الآخرين، ويجب أن يكون للرسالة غرض محدد، وأن تكتب بلغة واضحة، وأن تكون افكارها مترابطة ومتسلسلة، كاملة، ومختصرة، ومؤدبة، ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة أو ملفوظة (شفوية) ، أو في شكل صور وإشارات أو رموز، أو محسوبة أو في شكل سلوك معين يقوم به المرسل، أو أية تعابير تم الاتفاق عليها وتساعد على تسهيل فهم مضمون الرسالة.[2]

3- الوسيلة: هي الأداة أو السند الذي يتم من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل، وتقوم الوسيلة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. لهذا السبب على الراسل أن يختار الوسيلة الاتصالية الأكثر تعبيرا وتأثير وفعالية في المستقبل.[3]

4- المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام بقبول الرسالة وتفسيرها بطريقة مناسبة وحسب خبراته السابقة. وللتأكد من استقبال الرسالة غالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسيلة اتصالية أخرى.[4]

---

[1] أحمد ماهر، **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال**، ط 04، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2012، ص27.

[2] عمر أحمد همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات**، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع،2002، ص207.

[3] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 85.

[4] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 255.

5- التغذية العكسية: وهي ردة فعل المستقبل على الرسالة التي يفهم المرسل من خلالها موقف المستقبل منه ومن رسالته. وتتطلب من المستقبل فك رموز الرسالة لتغطية معنى كامل لها، وفهمها بشكل صحيح وتعد التغذية العكسية مقياس لنجاح عملية الاتصال ومدى تأثيرها في الآخرين. إذ يصبح المستقبل مرسل والمرسل مستقبل.[1]

6- **التشويش:** هي اي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويجسد في أي تداخل فني (بقصد أو بغير قصد) يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى المستقبل.[2]

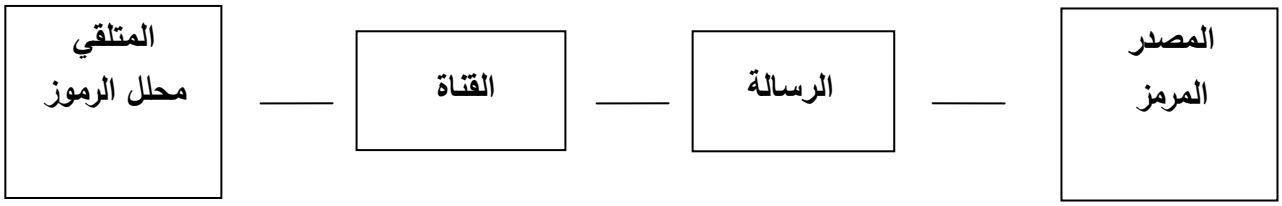
7- بيئة الاتصال: وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل: العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة مقدار السلطة المتاحة والإضاءات والحرارة، وظروف العمل وغيرها.[3]

ثانيا: نماذج الاتصال.

لقد تعددت نماذج الاتصال وهذا حسب تبسيط أو تعقيد العملية الاتصالية، نذكر منها:

1- نموذج بيرلو: يوضح عناصر الاتصال الأربعة:

الشكل رقم (1- 1): نموذج بيرلو.



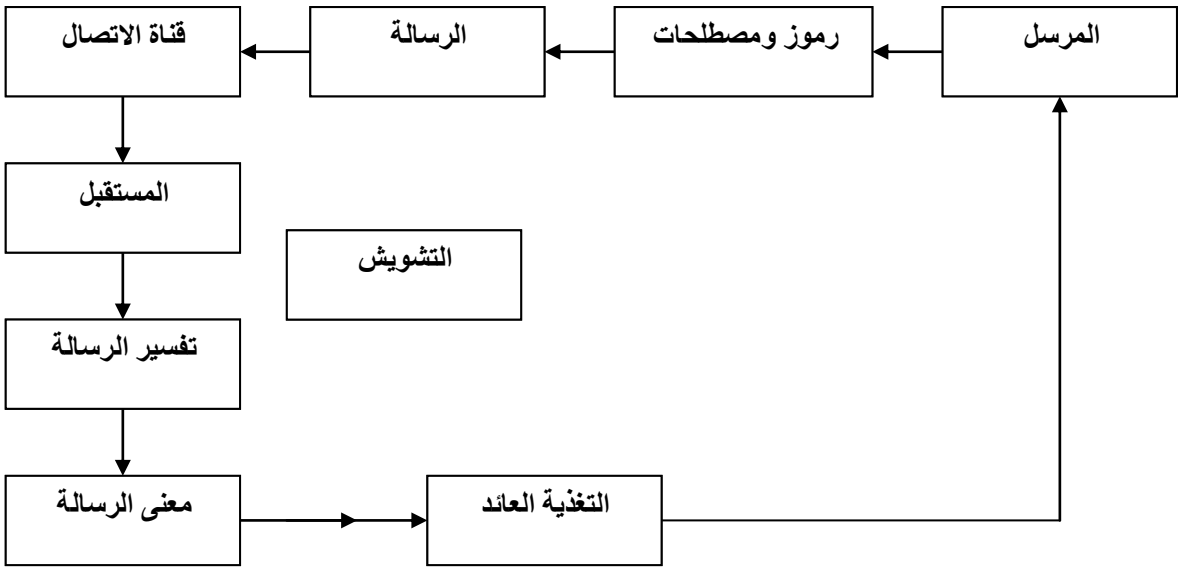
المصدر: صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق، عمان، ط 01، 2004، ص14.

[1] عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 208.
[2] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 88.
[3] المرجع نفسه، ص 88.

هذا النموذج شديد البساطة حيث يوضح عناصر الاتصال بدون أي تعقيد، هناك المصدر(مرسل) الذي يحدث الرموز التي تتمثل في الرسالة، والرسالة لها قناة محددة تمر عليها لتصل للمتلقي (المستقبل) الذي يتولى تحليل الرسالة وحل رموزها.

2- نموذج شانون: يحتوي على العناصر التالية:

الشكل رقم (1- 2): نموذج شانون.



المصدر: يونس عبدالعزيز مقدادي، يحي عبد الكريم حداد، **مدخل إلى علم الإدارة**، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص20.

إن نموذج شانون هو من أهم نماذج الاتصال من حيث توضيحه لكل عناصر الاتصال والعلاقة التي تربط بينهم، فالرسالة تبدأ من المرسل وتتجه إلى المرسل إليه حاملة رموز ومصطلحات تمثل مضمونها الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة فتمر هذه الرسالة عن طريق قناة منتقاة حسب طبيعة المضمون لضمان فاعلية في الاتصال، فتصل إلى المستقبل الذي يقوم بتحليل هذه الرموز ويعطي لها معنى ويكون حسب ما أراده المرسل وما يثبت أن الرسالة قد وفت معناها هو التغذية العكسية وهي المعلومات المرتدة التي تنتج عن ردة الفعل من طرف المستقبل نحو المرسل و هذا إن كانت الرسالة في ظروف عادية أما إن كان هناك ما يعطلها فيطلق عليه التشويش وهو موضح هنا في هذا النموذج في اللحظة التي يكون المستقبل يفسر الرسالة فيحدث خلل في تحقيق الهدف منها.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها مرهون بنسبة كبيرة بنجاح عملية الاتصال الداخلي لما لهذا النوع من أهمية كبيرة في بنية تنظيم هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، لذلك يلقى اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا و صالحا للعمل فالاتصال الداخلي الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير و المرؤوسين داخل المؤسسة .

أولا: مفهوم الاتصال الداخلي.

هناك عدة تعاريف للاتصال الداخلي نذكر أهمها:

يعرف مصطفى العشوي الاتصال الداخلي على أنه: مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذى الزيادة في الإنتاج، بفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة، كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل، اللامبالاة التي آثار سلبية على المؤسسة.[1]

ويعرف إبراهيم عرقوب على أنه: ذلك الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.[2]

ويعرف "Losada et Vezquez" الاتصال الداخلي على أنه: مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة (بصفتها القائمة بعملية الاتصال) ، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل

[1] مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص14.
[2] ابراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، الأردن: دار محمد لاوي،2009، ص163.

عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتصارها وأهدافها وأحاسيسها وطلباتها محيطها.[1]

ويعرف " Dr Murphy": أن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح وإن التحكم فيه يساعد كافة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.[2]

وتعرف الجمعية الفرنسية الاتصال الداخلي على أنه: مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفردية والجماعية فيها.[3]

كما يقصد بالاتصال الداخلي: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال الداخلي أيضا أداة هامة لإحداث التغيير على السوك البشري.[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن يعرف الاتصال الداخلي على أنه: هو عملية تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية التي تؤدي إلى تبادل الأفكار والآراء بين أفراد المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي.

تتمثل أهداف الاتصال الداخلي فيم يلي:[5]

---

[1] فضيل دليو، **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)** ، ط 01، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ،2003، ص163.

[2] chantal russenault, maritine pretet, **économie et gestion d'entreprise**, paris: dunod, 1996, p25.

[3] كمال برباوي، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 04، العدد 10، 2013. ص81.

[4] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، مصر: المكتب الجامعي الحديث،2002، ص22.

[5] حسن رواية، **السلوك في المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية،1999،ص170.

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: وهذا لتفادي أداء مهام متباعدة عن بعضها البعض ويحدث انفصال لعمل الأفراد فيما بينهم، فالاتصال يحقق الترابط والتماسك بين عناصر كل المنظمة وتوجيهها للعمل المشترك.

2- المشاركة في المعلومات: هنا يحقق الاتصال الجمع بين الأفراد في توجيه سلوكهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بتبادل المعلومات فيما بينهم وتعريفهم ما يجب عليهم وما الذي لهم والكل يتشارك في المعلومة حسب موقعه.

3- اتخاذ القرارات: وهذا أهم غرض وهدف للاتصال فبعد كل المسار الذي يتخذه يكون نتاجه أخذ قرار على المرسل إصداره والمستقبل تلقيه، ويكون أساس و سلامة القرار حسب حجم المعلومات المتوفرة التي تساعد في عدة مشاكل أو تقييم النتائج.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يحدث تفاعل بين الأفراد الموجودين في نفس المنظمة مما يجعلهم يتقاسمون بعض المشاعر محاولين التعبير عنها بطرق مختلفة من أهم هذه الطرق التواصل فيما بينهم وعلى المنظمة استغلال الجانب الإيجابي من هذا التفاعل في سيرورة تحقيق أهدافها وضمان بقاء الأفراد في حالة بذل وعطاء.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي واتجاهاته.

تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة في أحد الإطارين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وأثناء حدوث هاته العملية هناك ثلاث أنواع من الاتجاهات تسير عليها الرسالة يحدد ذلك انطلاقا من مصدر الرسالة، فموقع المصدر في المنظمة هو الذي يوضح مسار الرسالة و في أي مستوى هي عليه المعلومة.

أولا: أنواع الاتصال الداخلي.

تتمثل أنواع الاتصال الداخلي في:

1- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون وفق الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات والتقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، ويتم عبر

التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.[1]

ويعرف الدكتور محمد حجاب الاتصال في معجمه الإعلامي على أنه: ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها أو تقليدها ويعد من أهم وظائف الإدارة فهو يتضمن:[2]

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات.
- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.
- المعلومات الخاصة بالأهداف والأحداث...الخ.
- الأهداف و الأغراض.

وتختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعا لبعض الاعتبارات مثل: حجم التنظيم، تاريخه والتقاليد المتبعة فيه، وتكون الاتصالات الرسمية مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، وكلما كبرت المؤسسة واتجهت أعمالها نحو التخصص زادت الحاجة إلى الاتصالات الرسمية المخططة.[3]

2- الاتصالات غير الرسمية: يتم هذا الاتصال بصف غير رسمية أو بتلقائية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها وهو لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين منبثقة ومكتوبة ورسمية، وإنما ينشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية، والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية الاتصالية، بالإضافة إلى انتشار الأخبار والمعلومات بين أفراد الجماعات في أمور شخصية ومتعلقة بالعمل كالمشاكل وظروف سير المؤسسة.[4]

وللاتصال غير الرسمي طابعان هما:[5]

---

[1] وفاء خنيفر، **الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2013-2014 ، ص ص 5-6.

[2] محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، ط 01، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص18 .

[3] خيري خليل الجميلي، **الاتصال: وسائله في الخدمة الاجتماعية**، ط 01، الإسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1985، ص 20.

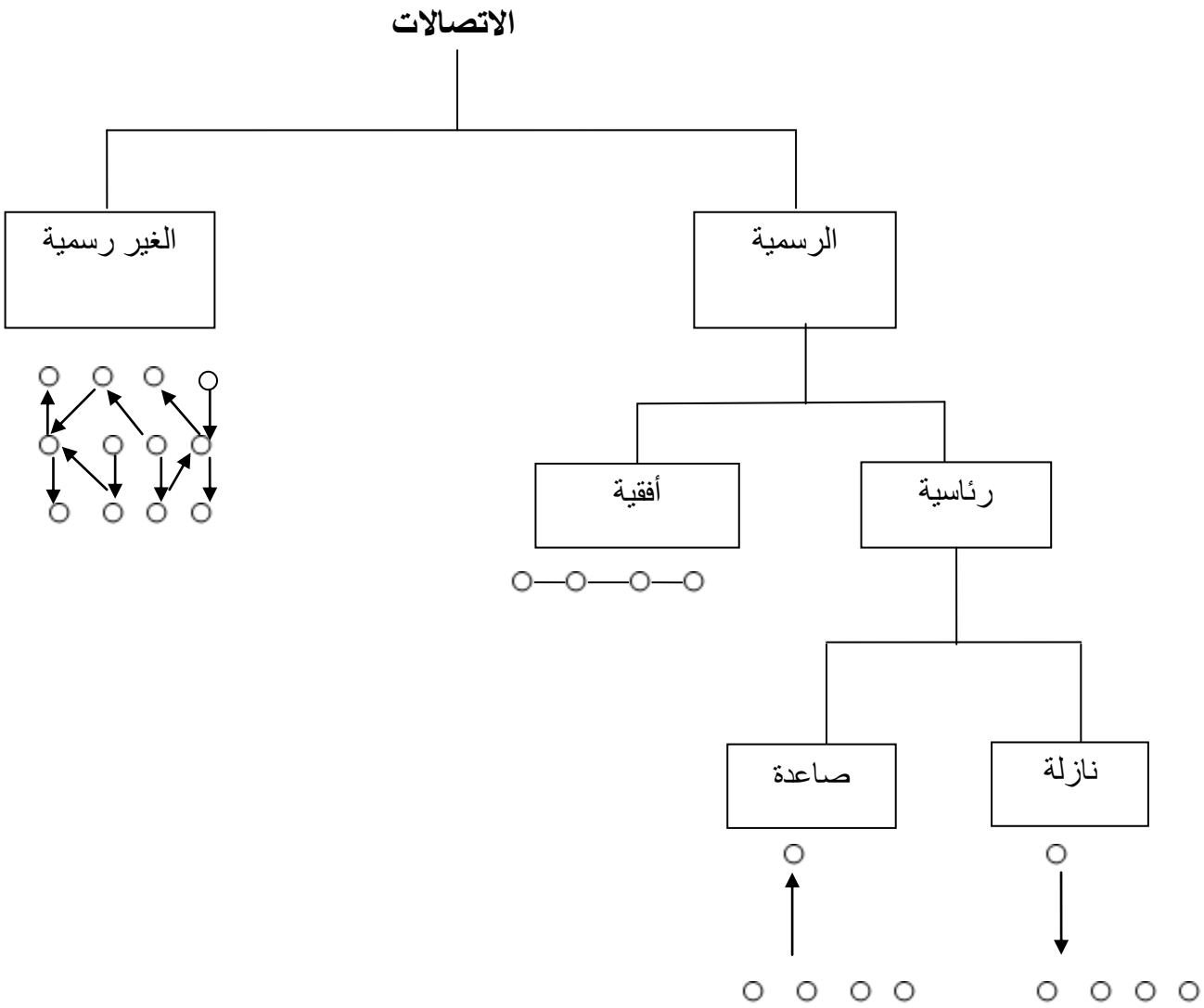
[4] أمينة مرازي، سعاد كتابي، **دور الاتصال الداخلي وعلاقته بالتنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية،2015-2016، ص ص29- 30.

[5] أمينة مرازي، سعاد كتابي ، مرجع سابق، ص 30.

1-2 طابع إيجابي: يتمثل في خلق روح التماسك و الألفة بين الأفراد مما يسهل العمل داخل المؤسسة وهذا النوع من الاتصال يسمح للعمال في المؤسسة الواحدة، أن يتحدثوا عن مختلف المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم. ويتيح هذا النوع من الاتصال كذلك اقتراحات قد تكون مفيدة للمؤسسة إذا ما تمكنت من الوصول إلى المدير أو الرئيس، حيث يمكن أن تحمل الحوارات الغير رسمية بين العمال منفعة للمؤسسة من خلال التعرف على المشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها.

2-2 طابع سلبي: يتجلى ذلك في انعدام العدالة واحتكار السلطة من قبل المسؤول الأول الذي يفتح المجال للنقاش، وهذا الواقع يؤثر سلبا على نجاح وفعالية الاتصال الرسمي بحيث لا تحقق فيه حاجات العمال المهنية والاجتماعية، الذي يجعلهم يلجؤون إلى نوع خارج من إطار العلاقات المحددة في الهياكل الرسمية، وما ذلك من تشويه أو عدم تقبل أو رفض المعلومات، أو تمرير الإشاعات.

الشكل رقم (1-3): أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اتجاهات الاتصال الداخلي.

وتنقسم إلى أربع اتجاهات ويحدد الاتجاه انطلاقا من مصدر الرسالة، فموقع المصدر في المؤسسة هو الذي يوضح مسار الرسالة في أي مستوى هي عليه المعلومة وعليه تكون اتجاهات الاتصال كالآتي:[1]

1- **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الإدارية العليا، حيث تكون فيه المادة المنقولة عبارة عن أوامر وبلاغات وقرارات ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا في المؤسسة لأنه جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسة

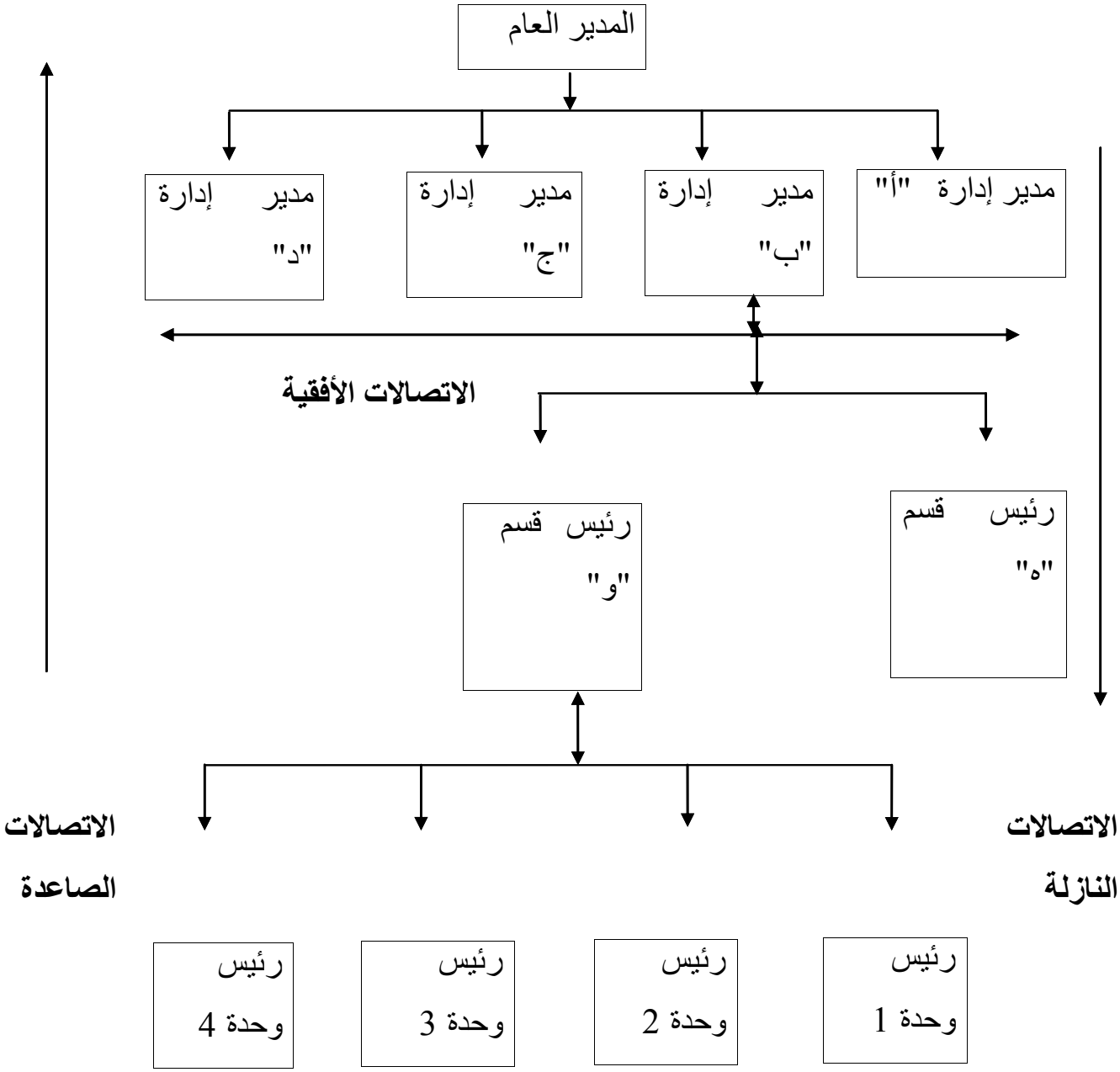
[1] أمينة مزاري، سعاد كتابي، مرجع سابق، ص ص 28-29 .

المعاصرة التي تتسم في أغلب الأحيان بكبر حجمها. إذ تم استغلال الاتصال النازل بصفة جيدة أو بمعنى آخر إذا كان يقبل المناقشة على القرارات الصادرة من القيادة فإنه يؤدي دورا بارزا في بث الشعور بتكامل النشاطات وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وإتقانه وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين المستويات العليا والدنيا، أما إذا كان العكس وكان رافضا كل أنواع المناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات فإن أي اتصال يفشل في إيصال المعلومات والقرارات وبالتالي يسبب في التنافر المعرفي في المستقبل.

2- **الاتصال الصاعد(من الأسفل إلى الأعلى):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه، لأنه يعبر عن مدى ديموقراطية المؤسس وإدارتها، وتكون المادة المنقولة من أو المرسلة من القاعدة إلى القياد عبارة عن تقارير أو شكاوي أو اقتراحات أو ملاحظات...إلخ. ورغم الأهمية الكبرى من الاتصال الداخلي إلا أنه توجد مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى بالإضافة إلى بعد المسافة التي تربط الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، واتشار ظاهرة الخوف بين المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء. ويمكن زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد للتقبل الاتصالات و إتاحة الفرصة للمرؤوسين عن مواقفهم وإرادتهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

3- الاتصال الأفقي: تحدث الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين على نفس المستوى الإداري، فالاتصال بين رؤساء الأقسام هو اتصال أفقي، وكذلك الاتصال بين الزملاء الذين يعملون في القسم أو الأقسام المختلفة هو اتصال أفقي. ويهدف هذا الاتصال إلى التعاون والتنسيق وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر و المعلومات والخبرات بين الأفراد من المستوى الإداري الواحد. ويكون هذا الاتصال غالبا بطريقة شفوية مباشرة من خلال اللقاءات و الاجتماعات واللجان، أو مرئية من خلال التصرفات أو السلوكات أثناء العمل يفهم منها الآخرون معاني معينة.

الشكل رقم (1- 4): اتجاهات الاتصال الداخلي.



المصدر: محمد ناصر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن،** الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص470.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

تتم العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى وتتمثل هذه الوسائل في:

1- الوسائل الشفوية: ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل أو أكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، إلا أنه ما يعيبه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، ويتحقق هذا النوع من خلال بع الصور التالية:[1]

1-1 التعليمات والأوامر: تصدر التعليمات والأوار إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مخلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأي من صور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المؤسسة التي ينتمي إليه المدير.

2-1 صورة الاستشارة: قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأدية في المؤسسة، وتكون هذه المشاكل مادية ، اجتماعية، فنية، ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجمع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل وذلك بإصدار توصيات وتقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال.

3-1 المقابلات: نقصد بالمقابلة التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويج الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد، ففي المحيط الأمريكي مثلا قد تكون التحية معناها للعقاب وقد توحي تعبيرات الوجه عن الوعيد.

4-1 الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضل الخطة الموضوعة

[1] محمد علي القوزي، **نشأة وسائل الاتصال وتطورها**، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص ص49- 50.

وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعبر الاتصالات إحدى صور الاتصالات الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن ما يجول بداخلهم.

5-1 الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى مشاهدة طرفي الاتصال عند اجراء المكالمة الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على التفهم أكثر للرسالة.

2- الوسائل المكتوبة: تشمل مجموعة من الوسائل لكل واحدة من هذه الوسائل وظائف مختلفة عن الأخرى، فمنها ما يكون ذو اتجاه اتصالي صاعد ومنه ما يكون اتجاه اتصالي نازل والأخرى فقي حسب طبيعة الوسيلة، وتتمثل أهم وسائل الاتصال المكتوبة في:[1]

1-2 المجالات: ومن بين اهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد مجالات يومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة والاخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

2-2 التعليمات والأوامر المكتوبة: وقد تأخذ أكثر من صورة، مثل المذكرات الداخلية و النشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.

3-2 التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك: التقارير الإدارية، تقارير المبيعات، تقارير تحليلية...إلخ.

4-2 الاقتراحات والشكاوي المكتوبة: تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات من صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين اللذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية او الدائمة.

[1] بشير كاوجة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص ص89- 90.

3- وسائل الاتصال السمعية البصرية: ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:[1]

3-1 الملصقات: توجد ببعض المؤسسات لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين بها، كثيرا ما ترتبط بجانب ضبط الجودة والأمن الصناعي، وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين بها، كثيرا ما ترتبط بجانب ضبط الجودة والأمن الصناعي، وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين خاصة إذا ما تم وضعها في مكان ملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعة العاملين مع الإدارة في وضعها.

3-2 الرسوم البيانية و الخرائط: تستخدم الخرائط والرسوم البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال جمع الحقائق التي لها علاقة بالموضوع والتعبير من خلال صور أو رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة القياس إلى الخطة الموضوعة

إضافة إلى ذلك هناك وسائل حديثة والتي تتمثل في:

3-3 الأنترنت: لقد أصبح مصطلح الأنترنت من المصطلحات الشائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية القرن الماضي، والأنترنت ببساطة عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم وتعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات.

3-4 الأنترانت: لقد أدى التطور التكنولوجي للأنترنت إلى ظهور الأنترانت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها المؤسسات لمعاجلة باتصالها الداخلي بصورة أسرع وأسهل ومن أهم وظائفها: البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس، خدمة إدارة الشبكة من خلال المراقبة والصيانة، تبادل المعلومات، إنشاء صفحات الأنترانت خاصة بكل مصلحة إمكانية الاتصال بمواقع خارجية.

[1] فضيل دليو، مرجع سابق، ص 118.

المبحث الثالث: طبيعة الاتصال الداخلي.

عندما نبحث عن اتصال جيد وعن كفاءة عالية لإرسال المعلومات واستقطابها، يستدعى منا الأمر دراسة شبكات الاتصال لانتهاج المسلك الاتصالي بين الأفراد بالشكل السليم ، ولتحقيق الفعالية وجعل الاتصال ذا مغزى متميز لابد من مبادئ تساعدنا في ذلك ووضع محددات لنجاحه، لكن هناك عوامل وعوائق تؤثر على هذه العملية الاتصالية و التي تحول دون الوصول إلى الهدف المطلوب ،هذه العوائق تتباين وتختلف حسب العناصر الاتصالية، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي.

هناك أنواع متعددة من الشبكات، تبرزها الأشكال التالية:[1]

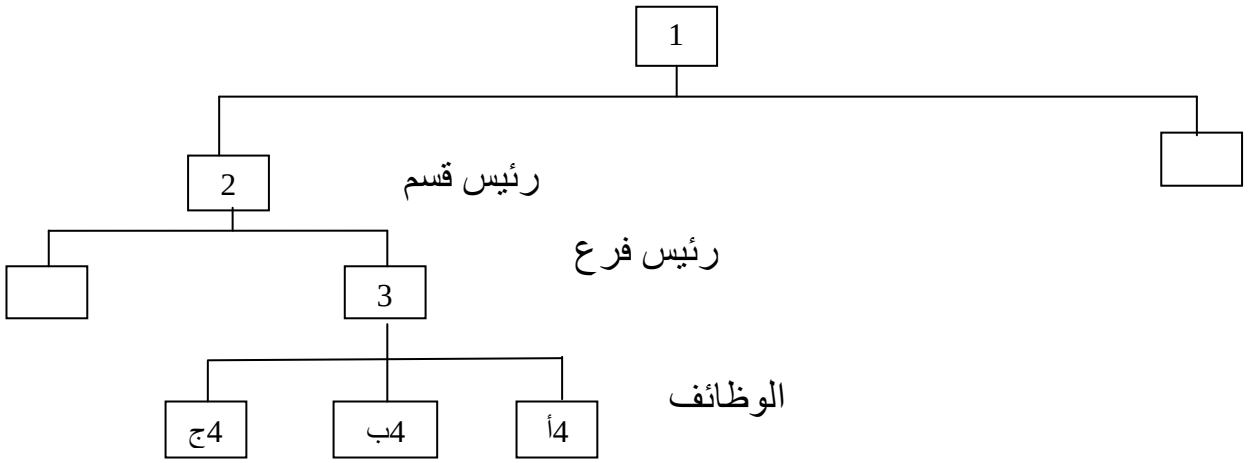
1- الشبكات العمودية: تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية:

1-1 شبكة الهرم: وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، وهنا تسير المعلومات تبعا لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار و التنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، من مميزات هذه الشبكة: احترام المستويات الوظيفية، منع التضارب و الفوضى في الاتصال، ضمان الرقابة...الخ

- فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف أين يتجه و يتجسد من خلال الشكل التالي:

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص ص143- 149.

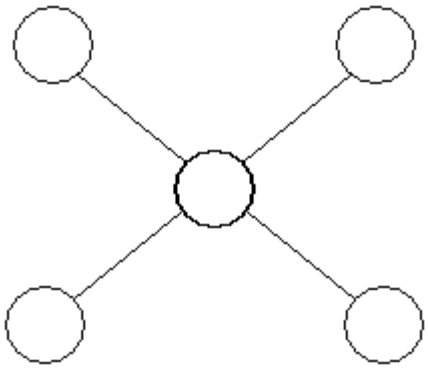
الشكل رقم(1-5): الاتصال حسب نمط الهرم.



المصدر: محمد عمر طنوبي، **نظريات الاتصال**، الاسكندرية: مكتبة الاشعاع الفنية ، 2001، ص 49.

2-1 شبكة الدولاب(العجلة): تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث تكاد تكون كاملة فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1- 6): الاتصال حسب نمط الدولاب(العجلة).



المصدر: حسن رواية، مرجع سابق، ص 203.

نلاحظ في شبكة الدولاب(العجلة) أن:

- الصلة مباشرة وقطعية مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية.

- ونجد أن للمدير مركز قوي نظرا لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد.
- الاتصال بين كل عضو والمدير يتم بصورة مباشرة، بينما يتعين أن يتم الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشر من خلال المدير.
- هذا النمط يساعد في سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتمركز السلطة.
- هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.

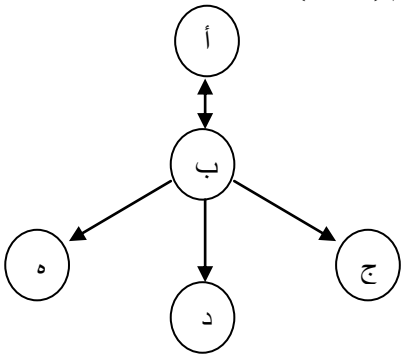
مما سبق يمكن القول أن هذه الشبكة تؤدي إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا:

✓ فقد تنشا ظاهريا علاقات عداء و صراع وشك واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة التقرب بشكل فردي من المدير والتصارع على الخطوة لديه.

✓ في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع المدير مباشرة، وكل طرف يحاول أن يجعل وضعه لدى المدير على حساب الأطراف الأخرى.

3-1 شبكة العنقود:

الشكل رقم(1- 7): الاتصال حسب نمط العنقود.



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 146.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن:

- المدير(أ): يرتبط بباقي أعضاء الجماعة، بخط اتصال واحد من خلال مساعده(ب).

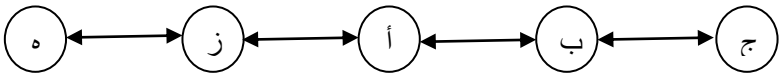
المساعد(ب): يمارس كل الاتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضا.

- المرؤوسين(ج، د، ه): لا يستطيعون الاتصال مباشرة مع المدير، إذ يتعين عليهم الاتصال به عن طريق مساعده.
- الدور الذي يقوم به المساعد يتصف بالخطورة، فقد يتعمد في بعض الأحيان إلى المعاني أو تأخير أو تعطيل.
- البيانات الوارد من أحد الأعضاء المنفذين، مما قد يسيء الانطباع الإداري من جانب، وقد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر مما يؤدي إلى فقدان المنفذين للثقة في المدير، مع سيادة جو من الاحباط وعدم الرضى والاستياء.

2- الشبكات الأفقية: أشهرها وأكثرها شيوعا في الإدارة شبكتان: السلسلة والعجلة.

2-1 شبكة السلسلة:

الشكل رقم(1- 8): الاتصال حسب نمط السلسلة.



المصدر: حسن رواية، مرجع سبق ذكره، ص203.

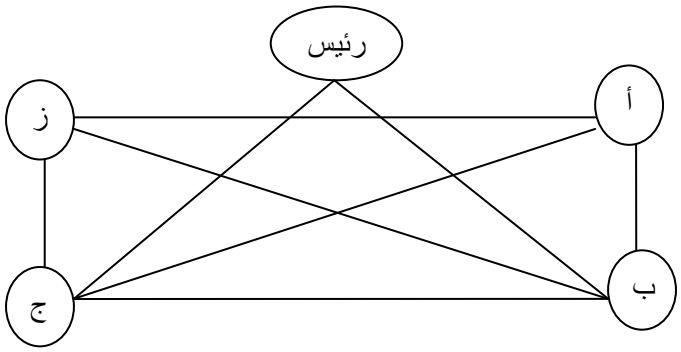
نلاحظ من خلال هذا الشكل:

- داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.
- المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قربه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير(أ) يليه المستوى الاداري لكل من (ب) و (ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و(ه) مستوى الأداء التنفيذي.
- بإمكان كل من (ب) و(ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير(أ).
- كلا من المنفذين(ج) و(ه) لا يستطيعان الاتصال بالمدير إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب) و (ز).

- يكون الأفراد في هذا النوع من الشبكات على خط واحد، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى و الأدنى، لكن لا يمكنه الاتصال بالآخرين، وما يلاحظ على هذا النوع، أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الاكثر في منصبه الوسطي.

2-2 شبكة النجمة: تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية، كل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات و المعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع للوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.

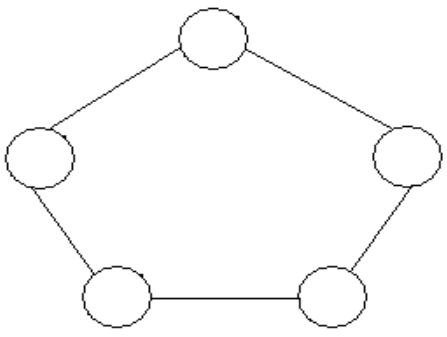
الشكل رقم(1- 9): الاتصال حسب نمط النجمة.



المصدر: محمد عمر طنوبي، مرجع سبق ذكره، ص479.

-3 شبكة الدائرة:

الشكل رقم(1- 10): الاتصال حسب نمط الدائرة.



المصدر: حسن رواية، مرجع سابق، ص204.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن:

- كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة، حيث يأخذ الاتصال اتجاهين، مما يؤدي إلى المزيد من التفاعل و التكامل بين كل عضو واثنين آخرين.
- كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة، وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممن يرتبط بهم باتصال مباشر.
- كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها و تعددها.

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي ومحددات نجاحه.

تتمتع العملية الاتصالية بمبادئ تساعدها على جعل غاية الاتصال توحي لمغزى متميز، ولجعله أكثر فعالية فعلى كل مدير أو مسؤول العمل بمجموعة من المحددات بحيث أن هذه الأخيرة لها عدة مزايا لتسهيل عملية التواصل بينه وبين مستخدميه.

أولا: مبادئ الاتصال الداخلي.

لكي يكون في المؤسسة نظام اتصال جيد يجب أن يعمل على المبادئ التالية وهي:[1]

1- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي مسئولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها.

2- مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال، مع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما ويتطلب مزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه

[1] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 400.

والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على عديد من الحواجز كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

3- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فالوحدة بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة؛ يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز اتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

4- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.

5- الملائمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ.[1]

ثانيا: محددات نجاح الاتصال الداخلي.

يحتاج كل مدير أو مسئول إلى بعض الميزات والخصائص لتسهيل التواصل بينه وبين مستخدميه للرفع من مصداقية حديثه ولفت انتباه المستمعين وشد تركيزهم إليه حيث هناك عشر وصايا للاتصال الجيد التي وضعتها جمعية الإدارة الأمريكية والتي ذكرها كل من روبرت أدنر Robert Adner وزميله موريس ولف Morris Wolf وجيمس بلاك وJames Black وهي تعمل على جعل الاتصال أكثر فاعلية ونورد تلخيصا لها:[2]

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، ط 01، عمان: دار حامد، 2008، ص 176.

[2] مهدي زوليف، علي عضايلة، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، عمان: دار المجلاوي، 1996، ص ص 287-288.

1- خطط جيدا قبل اتصالك: حلل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون بالاتصال؛ إن التخطيط الجيد ومعرفة الأهداف المراد الوصول إليها هي أكبر مهمة بالنسبة للمرسل مع مراعاة مع من سيكون التعامل.

2- اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال: السؤال المهم دائما هو معرفة المراد والهدف وبالاتصال يمكن تحقيق الأهداف لكن يجب تحديدها وبأي طريقة يمكن الوصول إليها.

3- تذكر دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال، وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته: إن معرفة المرسل أمر أساسي لضمان مسار الرسالة مع تحديد الوقت المناسب لإرسالها مع مراعاة سرية أو علانية هذا الاتصال أي ما الذي يخدمه أكثر ويحقق فاعليته.

4- استشر الآخرين في عملية الاتصال: استشر المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال؛ مبدأ المشاركة يضمن للمرسل استجابة الرسالة حيث بالمشاركة يعرف الآخرين بمسؤولية الموضوع.

5- حافظ على لهجتك متجنبا الصوت المرتفع أو الضعيف: إن نبرة الصوت في حال كان الاتصال شفوي مهمة جدا حيث قوتها تنفر المستمع وضعفها لا يؤدي إلى وصول الرسالة و تهمل بشكل مباشر.

6- خاطب الأفراد بحاجاتهم: إن تطرق ماسلو إلى حاجات الأفراد كان له مغزى كبير حيث أن الفرد يعطي اهتمام للأمور حسب احتياجه لها فعلى المرسل أخذ هذه الحاجات بعين الاعتبار.

7- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال: إن التداخل ما بين الأفراد يولد احتكاك وتقارب فيما بينهم مما يسهل التواصل فيما بينهم وإخراج المكنونات لسلامة رد الأفعال وحصرها في نطاق القدرة في التحكم فيها فيعطي للمرسل فرصة في نجاح العملية الاتصالية.

8- حاول أن يكون الاتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الأجل: يجب أن يكون للاتصال استراتيجية تخدم أطراف الاتصال لفترة طويلة لأن سرعة تغير الأهداف تحبط من عزيمة العمل وتثير العجز والتذمر في نفوس الأفراد.

9- **اقرن أقوالك بأفعالك:** إذ ما يقنع العاملون هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله؛ الثبات في الرأي والثقة في النفس هي المفتاح الرئيسي لكسب قناعة الآخرين.

10- كن مستمعا جيدا: وهي ليست بالمهارة السهلة ولكن يجب التميز بها لعدة أسباب منها معرفة الآخرين عن قرب، الابتعاد عن الوقوع في الخطأ عند الحديث المطول اكتساب مهارات الآخرين بشكل غير مباشر.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة، وهذه العوائق منها ما يتعلق بأطراف الاتصال ومنها ما يتعلق بالرسالة نفسها والأخرى متعلقة بالوسيلة نفسها في الاتصال إضافة إلى العوائق التنظيمية أو الفيزيقية كالضجيج مثلا ولابد في هذا المجال من توضيح هذه العوائق.

1- العوائق الشخصية: ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى ما يلي:[1]

1-1 عوائق في المرسل: تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية والنفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- تصرفات المرسل غالبا ما تكون لمصلحته الشخصية ولا تكون لمصلحة المستقبل.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم المرسل للمعلومات التي لديه.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

[1] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 107- 111.

- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات، والتحفيز لطبيعة الامور والأحداث وعدم قدرته على فهم نمط الطرف الآخر.

1-2 عوائق في المستقبل: ومن العوائق الخاصة بالمستقبل ما يلي:

- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم مقدرته على الاستنتاج والتحليل لذلك تنبهت بعض المؤسسات إلى تصنيف اتصالاتها بما يثق والمستوى الذي توجه إليه.
- عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية، فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.
- عائق الإدراك، ويتمثل في أن يستقبل لا يستمع ولا ينصت إلى المرسل، وكل معلومة خارجة عن إطار معارفه لا يدركها، ذلك أن الرسالة تؤول حسب آرائه وتجاربه وتكوينه.

1-3 تعدد المستويات الإدارية بين المستقبل والمرسل: وقد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية الترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة.

طبيعة العمل: تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل أو النشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات، فالأعمال والأنشطة المتشابكة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير رسمية بشكل واضحن ومن أمثلة تلك الأنشطة مراكز البحث العلمي.

1-4 وجود فروق شخصية وذاتية بين طرفي الاتصال: فالمرسل حيث ما يريد إبلاغ المستقبل معلومات معينة، فإنه يصيغها في رسائل تتحدد وفقا لمشاعره وسلوكه، وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، والمرسل إليه. حينما يستقبل هذه الرسائل فإنه يستقبلها تبعا

لمشاعره وخبرته وخلفيته، مما يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو مالم يكن يقصده المرسل.

2- العوائق الفنية: ويمكن تلخيص الجوانب المتعلقة بهذه العوائق كما يلي:[1]

2-1 العوائق الخاصة بالوسيلة: وتتمثل هذه العوائق في:

- اختيار وسيلة اتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية لاستخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

2-2 عوائق خاصة بالرسالة: تتعرض المعلومة أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤشرات التي تغير أو تسيئ إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها فالرمز عادة معاني متنوعة، لذلك من الضروري اختيار واحد منها

فالكلمات المستخدمة من جانب المرسل قد تصبح مصدر قوة أو ضعف في العملية الاتصالية.

إذ يمكن للمرسل أن يستخدم بعض المصطلحات المتخصصة قد لا يجيد فهمها المستقبل فالمصطلحات التي يفهمها رجل الاقتصاد قد لا يفهمها الرجل الفني.

3- العوائق التنظيمية: تتمثل أهمها فيما يلي:[2]

3-1 تنقية المعلومات: بمعنى الرقابة على العملية الاتصالية، والتي قد تلتزم أحيانا الحذف أو الإضافة أي تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملائمة كما هي عليه، قد يؤثر في محتوى الرسالة وبالتالي عدم تحقيق أهداف الاتصال.

3-2 محدودية رد الفعل: مما يجعل الاتصال كأنه في اتجاه واحد، فالأجهزة الرسمية مصممة غالبا بالطريقة التي تسهل الاتصال من أعلى إلى أسفل لذى فإن أحد المبادئ

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص114.
[2] صبرينة رماش، مرجع سابق، ص ص 115- 116.

الرئيسية للوصول إلى أهداف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذو اتجاهين، بمعنى مشاركة كل الأطراف في عملية التغيير.

4- العوائق الفيزيقية: وتتمثل فيما يلي[1]:

4-1 كبر الحجم والانتشار الجغرافي: فعد المسافة بين المرسل والمستقبل يزيد من الاتصالات أن يطرأ على الرسالة بعض التغيير أو التحريف، كذلك أن بعد المسافة بين القيادة والمستويات الأخرى يحول دون الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بالتنفيذ والاعتراضات الموجودة.

4-2 العقبات المدية: وهي مؤثرات تتعلق ب:[2]

- المسافة، أي بعد المسافة بين العاملين ومكاتب الشرفين بالإدارة.
- التداخل، أي دخول متصل آخر مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.
- الضوضاء، وذلك عندما تكون وسيلة الاتصال صوتية مثل: ازدحام مجال الاتصال صوتية مثل: ازدحام مجال الاتصال لعناصر متعددة، كوجود أكثر من فرد يحولون الاتصال لفرد واحد.
- بالإضافة إلى عامل الرطوبة والحرارة ودرجة التهوية خاصة تلك المتعلقة بقاعات الاجتماع.

[1] صبرينة رماش، المرجع نفسه،، ص 116.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **تنظيم وإدارة الأعمال**، الإسكندرية: دار المكتب العربي الحديث، 1993، ص 549.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال الداخلي عملية مهمة جدا في المؤسسة وهذا ما دلت عليه مجمل البحوث والدراسات القديمة والحديثة وكذا التعريفات التي تم التطرق إليها فهو يعمل على تدفق المعلومات باستمرارية وبالتالي ضمان السير الحسن للمؤسسة.

وللاتصال أهداف تساعد الأفراد في اتخاذ قرارات صحيحة وتبادل المعلومات بالمشاركة مع الآخرين والمناقشة فيها، وتتمثل عناصره في المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، إضافة إلى قناة الاتصال والتشويش وقد تعددت نماذجه حسب تبسيط أو تعقيد العملية الاتصالية فكل نموذج يوضح نقطة مهمة فيه.

كما أن تنوع الاتصال وتعدد اتجاهاته يعطي فرص عديدة في اختيار النوع المناسب حسب الضرورة والحاجة فكل يتميز بخصائص معينة تجعله الأكثر استعمالا في المؤسسة، بالإضافة إلى تنوع شبكاته وذلك حسب موقع كل المسؤول في المؤسسة. وهناك مبادئ تعمل على منح طابع الجدية والتمييز للاتصال من وضوح واهتمام وتكامل بين الرئيس ومرؤوسيه، ويتحمل الرئيس المسؤولية الكاملة اتجاه المعاملات مع الأفراد لذى قدم أدنى روبرت وزملائه وصايا تساعد المتصل في كسب آخرين والتميز عندهم.

لكن عندما يحدث خلل في الاتصال تتنوع الأسباب و يتيح عنه تعطيل المهام وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الأفراد فيما بينهم، فيبرز ضعف المؤسسة وسوء التسيير فيها وتشوه كل العلاقات الإدارية وتخلق نزاعات وصراعات داخلية.

تمهيد الفصل:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، و هذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها و سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا ولدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات الى النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار، لضمان بقائها وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وانطلاقا من هذه الاهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك و بدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الانتاجية و العائد وزيادة نسب الاقتناع من الطاقات الانتاجية لديها.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات في تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة.

لقد أصبح موضوع الأداء أمرا شائعا في عالم الأعمال كما أنه حظي باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، حيث تعددت جهودهم ومحاولاتهم لتقديم مفهوم شامل حوله إلا أن تلك المحاولات، وإن بدت متقاربة فإنها لا تخلو من بعض الالتباس والخلط و سنحاول في هذا الصدد التوضيح اكثر بالتطرق الى مختلف جوانب الأداء.

المطلب الاول : مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية و خصائصها.

لقد اختلف مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية من مفكر اقتصادي لآخر، وهذا نتيجة لتطورها من فترة لأخرى.

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية.

يرى فريدمان المؤسسة العمومية الاقتصادية: أنها مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشؤها الدولة، وتمتلكها من غير مساهمين تكون مسؤولة أمام السلطة التشريعية ممثلة بالوزير المختص أو بمجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية، ويكون لها حساباتها المستقلة، وتدار وفقا لأساليب المشروعات الخاصة و تخضع للمحاسبة العامة.[1]

كما تعرف أنها: عبارة عن تنسيق لمجموعة من العوامل المختلفة، مندمجة مع بعضها البعض من أجل إنتاج و تبادل السلع مع أعوان اقتصاديين آخرين في ظل مختلف شروطه من زمان لآخر.[2]

وعرفها المشرع الجزائري في المادة 02 من الأمر(01-04) كما يلي: المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر

[1] سلاف بن الشيخ، **مستقبل خوصصه القطاع في الجزائر**، مذكرة ماستر في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات، جامعة الوادي،2014- 2015، ص08.
[2] عمر الصخري، **اقتصاد مؤسسة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة، 1993، ص 24.

خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام.[1]

ثانيا: خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية.

يمكن استخلاص خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل التوجه الجديد من خلال التعريف الذي منحه لها المشرع الجزائري والتي تتلخص في ثلاث نقاط أساسية: خاصية العمومية، خاصية المتاجرة، خاصية الاستقلالية.

1 -خاصية العمومية: إن خاصية العمومية التي تتميز بها لمؤسسة العمومية الاقتصادية تعتبر نتيجة لتكيف القانوني الذي منح لها بموجب الأمر (01-04)، و الدي شخص من اشخاص القانون العام وهو ما يجعلها أداة الدولة لتدخل في المجال الاقتصادي، دون المساس باستقلاليتها طبعا، كما أن هذه الخاصية مرتبطة بصورة مباشرة بطبيعة راس المال الاجتماعي الذي تحوزه الدولة و الأشخاص الخاضعين لقانون العام والذي يعتبر أموالا عمومية خاضعة لأحكام الأملاك الوطنية.[2]

2- خاصية المتاجرة: هذه صفة من صفات اشخاص القانون الخاص، حيث تمتاز المؤسسات العمومية الاقتصادية بطابع المتاجرة، وتخضع في تنظيمها للقانون التجاري، بالإضافة الى أن أموال الدولة التي تحوزها الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تعبر من الأملاك الخاصة للدولة وليست من الأملاك العامة تخضع في كيفيات إصدارها للقانون التجاري.[3]

3-خاصية الاستقلالية: إن الطابع المزدوج الذي منحها الأمر(01-04) يعد امتدادا لمبدأ الاستقلالية الذي أخضعت له المؤسسة العمومية الاقتصادية بموجب القانون (88-01)

---

[1] زهير سعودي، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة الجزائر، بدون سنة نشر، ص04.

[2] سمية بهلول، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري،2012-2013، ص ص42-45.

[3] الأمر01-04، المؤرخ في 20 أوت 2011، **المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية و تسييرها وخوصصتها**، العدد03، الصادر في 25أكتوبر2011.

تماشيا مع نظام اقتصاد السوق الذي توجهت اليه الدولة الجزائرية كسياسة اقتصادية فرضتها ظروف معينة.[1] والشيء الجديد الذي أتى به الأمر (01-04) هو ان رأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يعد حكر على الدولة أو أشخاص القانون العام فقط، بل أصبح الى جانبها أشخاص القانون الخاص، حيث أصبحت الدولة تحوز على أغلبية رأس المال و الباقي يمكن لأشخاص القانون أن يملكوا مساهمات فيه ويمكن لهم المشاركة في الجمعية العامة لها وتسييرها إلى جانب الدولة وممثليها عن العمال وهذا من خصائص القانون الخاص، ويقوم مبدأ الاستقلالية علي الشخصية المعنوية للمؤسسة العمومية الاقتصادية وهو ما يكفل لها ذمة مالية.[2]

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية.

بحكم خاصية الازدواجية التي أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية فإننا نجد أن اهدافها مرتبطة هي الأخرى بهاتين الخاصيتين حيث أن المؤسسة العمومية الاقتصادية اهدافا عامة وأخرى خاصة، ويمكن حصر هذه الأهداف في:

1-أهداف اقتصادية: وتتمثل في:[3]

1-1-**تحقيق الربح:** فاستمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق ادنى من الربح يضمن لها إلكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وبالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها.

1-2-**تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف إنتاجها المادي أو المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجه إليه، في المقابل تحقق عوائد من ذلك.

[1] سمية بهلول، مرجع سابق، ص43.
[2] زهير سعودي، مرجع سابق، ص06.
[3] سولاف بن الشيخ، مرجع سابق، ص10.

1-3-**عقلنة الانتاج:** يتم الاستهلاك الرشيد لعناصر الانتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف لإدارة(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

2- أهداف اجتماعية: وتتمثل في:[1]

2-1- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر عمال المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها.

2-2- **تحسين مستوى معيشة العمال:** نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات و خاصة في المجال التكنولوجي، و الرغبات والطلبات المتزايدة للعمال الناجمة عن ذلك، يفرض على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات وتلبية هذه الرغبات المتزايدة والمستمرة، بالإضافة الى توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة اخرى.

2-3-**توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل....الخ.

2-4- **الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال:** لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان و استمرارية المؤسسة وتحقيق اهدافها، ونجد في العادة وسائل واجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل: مجلس العمال، وجود علاقات غير رسمية.

3-أهداف ثقافية: ويمكن ذكرها فيما يلي:

3-1- **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريبا كفيلا لمواكبة تطورات الإنتاج والتسويق وغيرها، في المقابل العمال القدامى لابد مسايرة هذه التطورات التكنولوجية وهذا ما يسمى بالرسكلة.[2]

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط 02، الجزائر: دار المحمدية، 2000، ص ص 18- 19.
[2] سولاف بن الشيخ، مرجع سابق، ص 11.

2-3-**نشر الثقافة التكنولوجية والتقنية:** عن طريق إنشاء مراكز البحث و التنمية بهدف تحديد إمكانات الإنتاج والتخفيف من الأعباء التي تثقل كاهل المؤسسة العمومية الاقتصادية.[1]

المطلب الثالث: مفهوم الأداء في المؤسسة و أنواعه.

لقد أصبح أمرا شائعا في عالم الأعمال كما أنه خطي باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين، حيث تعددت جهودهم و محاولاتهم لتقديم مفهوم شامل حوله، إلا وتلك المحاولات، و إن وجدت مقاربة فإنها لا تخلو من بعض الالتباس والخلط لذلك سنحاول في هذا الصدد التوضيح بالتعرف على مفهوم الأداء وأنواعه.

أولا: مفهوم الأداء في المؤسسة.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها و الجهات التي تقيسه، وبالتالي سنذكر أهمها: إن أصل كلمة أداء يرجع إلى اللغة اللاتينية وتعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي الشكل" بشكل ما، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة perfomence وأعطتها معناها.[2]

يعرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة الأعمال وقابليتها علي تحقيق أهدافها.[3]

كما يعرف بأنه العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد و إمكانيات معينة.[4]

---

[1] سمية بهلول، مرجع سابق، ص43.

[2] نورالدين تمجغدين، عبد الحق تقات، **مؤشر قياس الأداء من المنظور التقليدي الى الحديث**، مجمع مداخلات الملتقي الدولي الثاني، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ط 02: نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 240.

[3] طاهر محسن العلبي، محمد صبحي إدريس، **أساسيات وبطاقة التقييم المتوازن**، ط01، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2009، ص 38.

[4] فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، ط 01، الأردن: علم الكتاب الحديث،2009، ص355.

ويعرف كذلك بأنه: هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.[1]

من التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة والمتوسطة والطويلة، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثير ما استخدمت بعض المصطلحات الدالة على مفهوم الأداء منها: [2]

1- **الكفاءة:** تعني الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة ويكون باختيار أسلوب علمي معين للوصول إلى هدف معين.

2- **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و التي يمكن قياسها مثل: هدف الربح أو النمو، ويعتبرها الباحثين على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وظيفية ومدى تأثره بالمحيط.

ثانيا: أنواع الأداء في المؤسسة.

لتحديد أنواع لأداء المؤسسي يفرض عليها اختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار الشمولية، معيار الوظيفي، معيار الطبيعة وكل معيار على حده يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

[1] Alion fernandez**, les nouveaux tableaux deb ord des decideurs**, paris ;Edition d'organisotion ,2007,p 41.

[2] شوقي بورقبة ،**التميز بين الكفاءة و الفعالية والفاعلية والأداء**، أستاذ مساعد: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سطيف، (على الخط)، متاح على: chawki :6200@ yahoo.fr، (03-02-2017).

1-حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والخارجي:[1]

1-1-الأداء الداخلي(الذاتي): كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

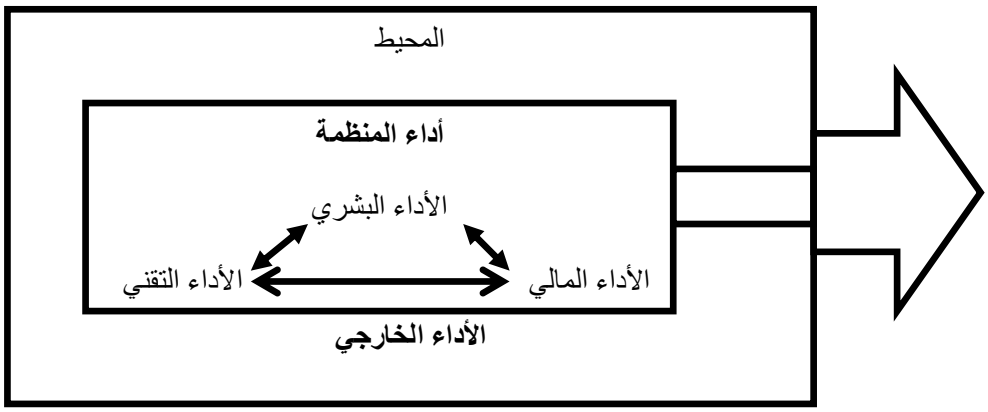
-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-2-الأداء الخارجي: "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"، فهي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالقيمة الماضية نتيجة لارتفاع أسعار المواد واللوازم و الخدمات فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

[1] Bernard martory, **control de gestion social,** paris: libroirie vubibert, 1999,p 236 .

الشكل رقم (2-1):الأداء الذاتي والأداء الخارجي.



المصدر:

Bernard martory, opcit, p237.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق الذي يعود للمؤسسة. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاؤها مرهون على الأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المؤسسة بعد أن كان فرصة.

2-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى كلي وجزئي:[1]

2-1-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصره في تحقيقها.

فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي يمكن لقسم او وظيفة حدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تقدم أفضل مردود، والمصلحة التجارية

[1] عبد المليك مزهودة ،**الأداء بين الكفاءة و الفاعلية (مفهوم وتقييم)**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، نوفمبر2001، جامعة بسكرة، ص87.

يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن لها وتوفير المواد العملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2-2-الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو" قدرة النظام التقني على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف المكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الاخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:[1] الوظيفة المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3-1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة الازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

3-2-أداء وظيفة الانتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.

3-3- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000-2001، ص ص19-20.

- عائد الأفراد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية (Absentisme): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذه المعايير بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو المناسب الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

3-4-أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة علي تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة وظيفة الأداء والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطورات.

3-6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة او لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق= مبيعات منتوج أو المبيعات الإجمالية.
- إرضاء العاملين: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- السمعة(Notoriete): وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى دهن الأفراد.
- مردودية كل منتوج.

3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد الأداء، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للاسهم واستقرار في الأرباح الموزعة .أما بالنسبة للموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنسبة للموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم.

4– حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:[1]

4-1-أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في القرائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الإنتاج، الربح ،القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق،

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص29.

المردودية...إلخ)، وتدنية استخدام مواردها(راس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...إلخ).

4-2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وافراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب ان يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين" الاجتماع مشروط بالاقتصاد".

وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

4-3-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجيه كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

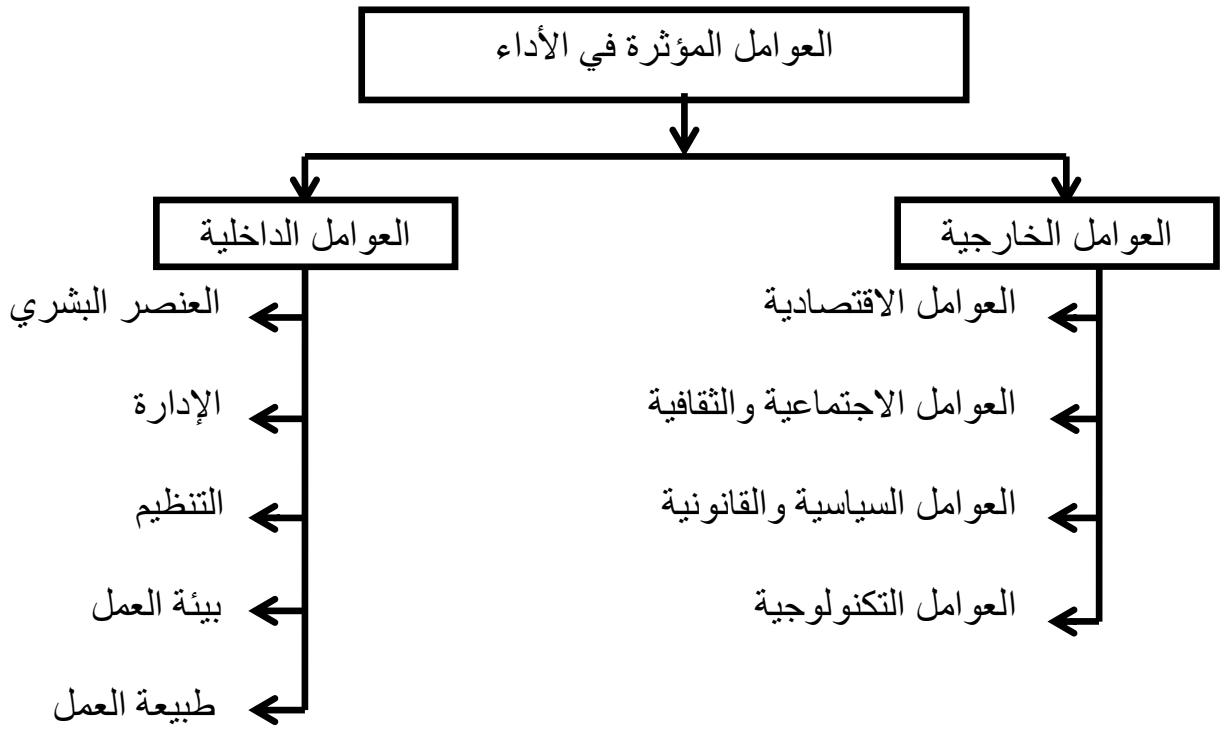
4-4-الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، و الأمثلة في هذا المجال كثيرة وعديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الإنتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستقبالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

تسعى المؤسسة من خلال وجودها في بيئة الأعمال و المنافسة إلى تحقيق رسالتها و أهدافها، ولا يتحقق لها إلا في ظل توفر عوامل النجاح والقيام بكافة أعمالها ونشاطاتها بشكل كفؤ وفعال وتحقيق مستويات أداء عالية تضمن لها الاستمرارية و المركز التنافسي المتميز، ولكن الوصول إلى مستويات الأداء العالية يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الكثير من العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها بالشكل الذي يرفع أدائها احيانا كما يؤدي أيضا الي تخفيض مستوياته، ويكون ذلك من تقدم تأثير هذه العوامل إذ يمكن أن يكون

التأثير مباشرا على المؤسسة أو غير مباشر، وعليه يمكن تمثيل العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2):العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل منها:[1]

1-1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد بشري في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في المجموعة، ومدي تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير ملكياتها والعمل على ايجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر واداء افضل منه:

الأداء= القدرة× البيئة ×الدافعية.

[1] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، مصر: دار قباء للنشر والتوزيع،2001، ص 14.

1-2-الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة من زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

1-3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات الازمة للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر بالأداء :لذى وجب ان تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

1-4-بيئة العمل: تشير إلى مدى اهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية الوظيفة، بحيث أن عدم الانتظام في العمل والانسجام والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل: تشير أهمية الوظيفة أو المنصب الذي يشغله الفرد ومدى فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته ادى ذلك الى زيادة دافعية وحب العمل وولائه للمؤسسة.

2-العوامل الخارجية: وتنقسم هذه العوامل إلى:[1]

2-1 العوامل الاقتصادية: وهي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية عموما ما يمثل مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها، فهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسيات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...إلخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد

[1] محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بدون سنة نشر، ص ص49-50.

الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور في القطاع...إلخ.

2-2- العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كنها تؤثر على أداء الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجيات، وأن تصنع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن يؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام على الاتجاهات والقيم، والأهداف، العادات.

2-3- العوامل السياسية والقانونية: تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة لفرسها ومخاطرها، وانعكاسات تغييراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.

2-4- العوامل التكنولوجية: أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات والخيارات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع....، اذ تمثل هذه العوامل هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، وذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، وتقييمها، وتحديد آثارها سوآءا بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو الى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل أن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الابداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف انشطتها.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة.

يعتبر تقييم الأداء من أهم العوامل التي تساعد على تطوير المؤسسات وتحسين أداءها وزيادة إنجازها وتحفيزها على إعطاء الأكثر من أجل إضافة المزيد من النجاح واتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات ومعلومات تساهم في وضع الخطط وإيجاد الحلول للمشاكل الممكن الوقوع فيها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة وأهميته.

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فغذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات والرقابية.

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية الفترة الزمنية هي سنة في الغالب.[1]

كما يعرف على أنه: ايجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بتلك المخطط لها من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.[2]

[1] مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص47.
[2] كاضم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، ط 01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص250.

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه: التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.[1]

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الانشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من النتائج المحققة فعلا نحو ما هو مخطط من جهة، وكذى الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية لتحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة كما ما هو مخطط لها.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب التالية:[2]

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء و النمو.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل إهدار وضياع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل او نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.

---

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص95.

[2] سهام شيهاني، سيد احمد حاج عيسى، **الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين اداء المنظمات**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم التسيير، 10-12 نوفمبر 2009، ص ص 8-9.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات الأخرى، وهذا بدوره يدفع المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة وتصنيفاته.

يعتبر تقييم الأداء من أهم العوامل التي تساعد على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها وزيادة إنجازها وتحفيزها على إعطاء الأكثر، من أجل إضافة المزيد من النجاح واتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات ومعلومات، تساهم في وضع الخطط وإيجاد الحلول للمشاكل الممكن الوقوع فيها.

أولا: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

1-مرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة: تعد المعلومات من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن تكون هناك تخطيط أو رقابة دون توفر المعلومات بالجودة الازمة وفي الوقت المناسب، كذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها الى ثلاثة مصادر اساسية هي:

1-1الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، وما يعاب على هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

1-2 التقارير الشفوية: وتتمثل في سلسلة من المحادثات والقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أن تتم مناقشة الخطط والانجازات إضافة الى التعرض للمشاكل والانحرافات لأن يتم الخروج بمقترحات وحلول.

[1] سناء أونيس، **مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2015-2016، ص26.

3-1 التقارير الكتابية: تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية اخرى يعد البعض منها جزئي أي نقطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات معدل الانتاجية...إلخ ونجدر الإشارة الى أن كل من الملاحظة الشخصية، التقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر المعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2-تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية: أنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختيار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3-إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على ذلك أن تشمل عملية التقييم العام للوحدة اي جميع انشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجوه اختلاف في العلاقات الانتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.[1]

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:[2]

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

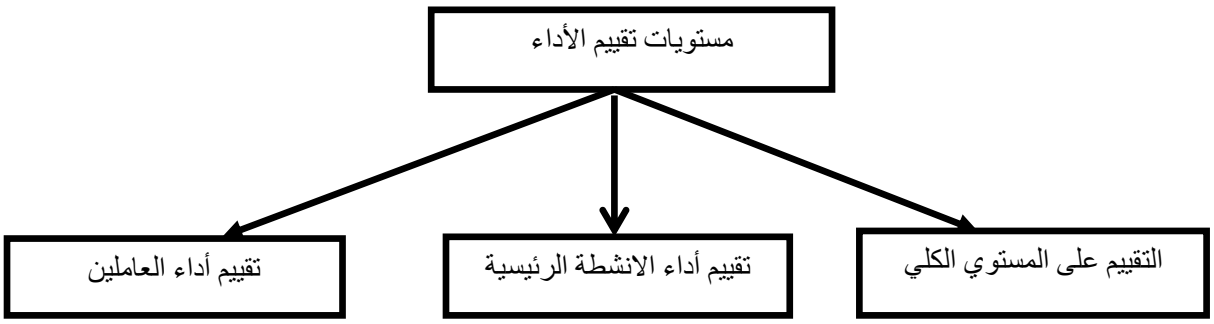
[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط 01، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص39.
[2] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص252.

- -قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأساليبها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

ثانيا: تصنيفات تقييم الأداء.

هناك عدة تقسيمات لتقييم الأداء، حيث يمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة مستويات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

1-تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:[1]

1-1 الفاعلية: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز الدخل، الأرباح، رضا العاملين رضا العملاء.

2-1 الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العاملة المهنية...الخ.

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

3-1 التقدم في العميل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...الخ.

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء وظائف رئيسية تتمثل في:

1-2 تقييم الأداء الإنتاجي: يسعي النظام الإنتاجي الى تحقيق الإنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يوضح أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	-نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. -نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم الى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. -نسبة الإسراف في الخدمات(كمية الإسراف في الخدمات/كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	-نسبة الإنتاج المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. -نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج. نسبة تكاليف الفحص الى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	-نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية . -نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة .
الكفاية الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. -معدل الإنتاج بالنسبة لراس المال المستثمر. -نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. -نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة. -نسبة الاجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.

2-2 تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:[1]

- مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.
- مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الاصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة.

3-2 تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:[2]

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافع التوزيع.
- حساسية السعر...إلخ

3- تقييم أداء الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على المؤسسة اختيار الكفاءات ذوي المهارات العالية.

[1] نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، مصر: دار المعرفة الجامعية،1995، ص213.
[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص232.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسة.

إن نجاح تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملاءمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب، فهناك مؤشرات تقييم تقليدية وأخرى حديثة متمثلة في:

أولا: مؤشرات تقييم الأداء التقليدية:

لقد كانت المؤشرات التقليدية(المالية)، ترتكز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الاداء على ايجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف وزيادة الارباح معتمدة على عدد من المؤشرات، نذكر منها ما يلي:[1]

1- مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدة النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وأهم هذه المؤشرات هي:

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية =

(قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار/ قيمة الإنتاج المحقق) ×100

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية للمؤسسة و العكس صحيح.

نسبة تطور الإنتاج =

(قيمة الإنتاج المحقق للسنة الجارية/ قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة)×100

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة بالنسبة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

[1] مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، ط02، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2005 ، ص 552.

2- مؤشرات الإنتاجية: وتمثل الإنتاجية " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.[1]

ومن هنا نستنتج أن هناك مؤشرين لقياس الإنتاجية الأول كلي، و الثاني جزئي، وهما:[2]

1-2 الإنتاجية الكلية: يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته ويمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

الإنتاجية الكلية= (قيمة الإنتاج الكلي/ قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته)

2-2 الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج(المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج حيث يعبر عنها بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الجزئية = المخرجات/ أحد عوامل الإنتاج

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية الموارد، إنتاجية الأجور وغيرها.

3- المؤشرات المالية: الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لعدة جوانب وتصنف هذه المؤشرات إلى أربع معايير هي:

1-3 معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء الاقتصادية لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، وأهم معايير الربحية ما يلي:[3]

---

[1] نبيل ابراهيم محمود الطائي، **تحليل المتغيرات الاقتصادية**، ط 01، عمان: دار البداية،2008، ص246.
[2] فليح حسن خلف، طارق الحاج، **الاقتصاد الإداري**، ط 01، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص246.
[3] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الشارقة: الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص133.

نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة =

(إجمالي الربح المحقق/ إجمالي الربح المخطط) × 100

نسبة تطور إجمالي الأرباح المحققة =

(إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية/إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة)× 100

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالنسبة السابقة.

معدل عائد رأس المال =

(الأرباح الإجمالية أو الصافية/ رأس المال المستثمر) × 100

يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردودية الذي يحصل عليه المستثمر.

2-3 معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا الى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور المشروعات.

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:[1]

النسبة الجارية = (الأصول المتداولة/ الخصوم الجارية) × 100

حيث كل لما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة الإدارة قد لا يكون ذلك حكميا لتجميع أصول سائلة أكثر من جهة.

نسبة الأصول السريعة = (الأصول المتداولة – المخزونات/ الخصوم الجارية) × 100

فهذا المعيار صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة البسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الامكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من اموال تحت اليد، وذلك لان

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع السابق، ص 134.

التعرف في المخزونات وتحويله الى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا يستبعد المخزونات من السنة الجارية.

3-3 معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال ضافية سواء من مصادر الاقتراض الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:[1]

نسبة الديون إلى الأموال= (إجمالي القروض/رأس المال المستثمر) × 100

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائد المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

نسبة الدين إلى حقوق الملكية = (إجمالي القروض/ حقوق الملكية) × 100

4-3 معيار التشغيل: يبين صفة عامة كفاءة المؤسسة في تشغيل و إدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي:[2]

كفاءة الإدارة = (مصروفات الإدارة/ صافي المبيعات) × 100

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة، كما يشير ذلك الى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

معدل تكلفة البيع والتوزيع = (تكلفة المبيعات والتوزيع/ صافي المبيعات) × 100

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

[1] مدحت القريشي، مرجع سابق، ص 268.
[2] المرجع نفسه، ص271.

4- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات من أهمها:[1]

نسبة تحقيق خطة المبيعات =

(قيمة المبيعات المحققة بالأسعار المخططة/ قيمة المبيعات المخططة) × 100

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكس ذلك على قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

نسبة تطور المبيعات =

(قيمة المبيعات للسنة الحالية/ قيمة المبيعات للسنة السابقة) × 100

تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن).

إن التطور الذي اتسمت به المقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى الى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، وذلك من خلال استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال ... إلخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC): ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية عام 1990عندما قررت مؤسسة "NORTON NOLON" أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العلمي"KpMG" لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات ولقد تم ذلك في

[1] مدحت القريشي، مرجع سابق، ص 271.

ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.[1]

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها" مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم.[2]

أما مأمون العمري عرفها بأنها: عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة ، والتسجيل(SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الانشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال.[3]

كما عرفها محمد محمود يوسف: نظام للإدارة "MANAGEMAEN SYSTEME " وليس مجرد نظام لقياس الأداء"MQFDSFVJVF SYSTEME " والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هده الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية.[4]

2-المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تعمل معا من خلال العلاقات النسبية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل الآتي:

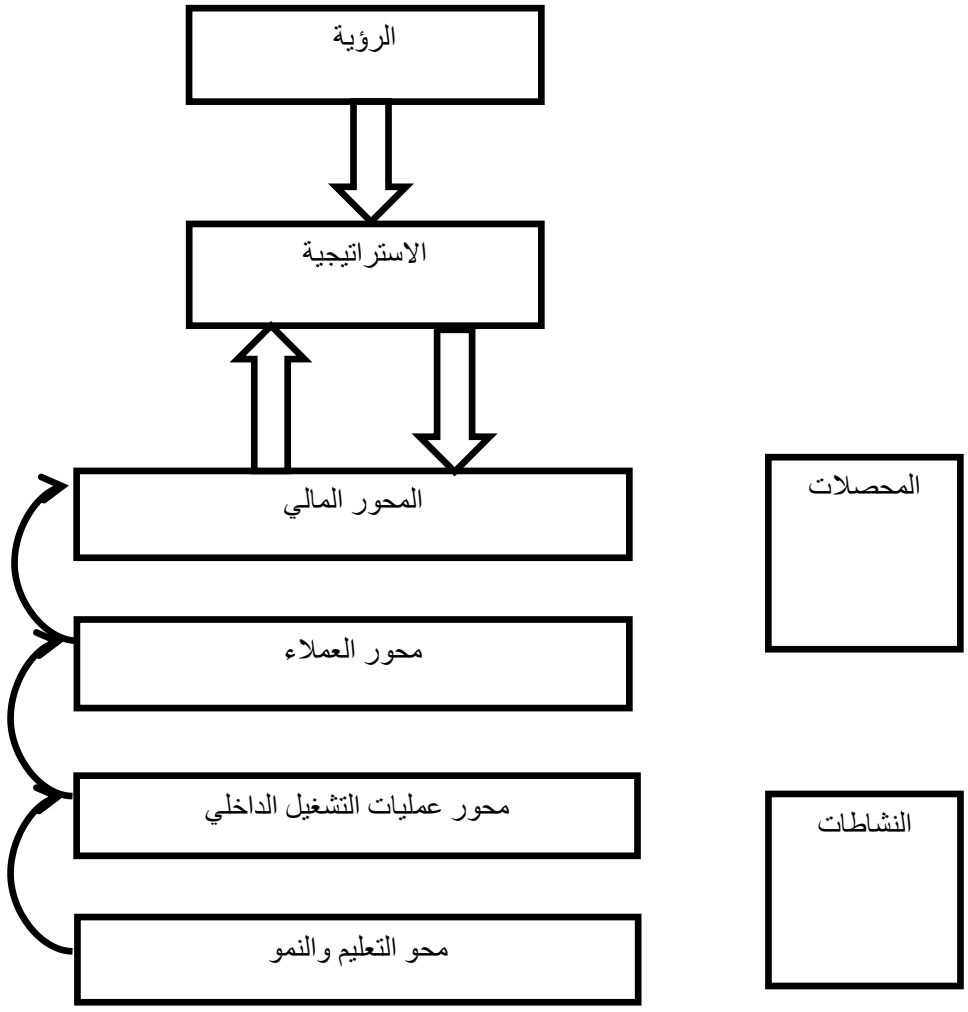
[1] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص126.

[2] وائل صبحي محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، ط 01، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص151.

[3] بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة: الجزائر،22-23 نوفمبر 2011،ص298.

[4] محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 126.

الشكل رقم (2-4): يوضح هيكل بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 140.

وفيما يلي شرح لهذه المحاور:[1]

2-1 المحور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق هدفها، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها

[1] محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ص 139- 140.

تقوم بتصحيح هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتقب.

2-2 محور العملاء: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، و لتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل، وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية، ومن خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

2-3 محور العمليات التشغيل الداخلي: يركز على العناصر و الأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل و الإنتاج.

2-4 محور التعليم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة فاعلية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الاستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الاداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:[1]

[1] وهيبة مقدم، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تقييم استراتيجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف: الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010، ص10.

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، والمقاييس المالية تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

- تمكن من ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

- تمكن من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

- توضح الرؤية الاستراتيجية، وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة.

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما في منظمات اليوم إذ يمثل الرئة التي تتنفس بها من أجل تحقيق أهدافها والرفع من مستوى أدائها، وذلك لما يخلف الاتصال الداخلي من أثار على مختلف الجوانب المتعلقة بتحسين الأداء.

المطلب الأول: أثر الاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات.

تمثل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفاؤها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم.

وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة ما على البيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الاتصال بمعني جمع المعلومات الازمة الاتخاذ القرار، حيث أن نقصد تلك المعلومات هو الذي يؤدي الى اتخاذ القرارات خاطئة، والعكس صحيح ، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد من للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات و المعلومات اللازمة لمتابعة التنفيذ أول بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منح هذا الانحراف.[1]

[1] هزاع سبيب خالد السبعي، **دور الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية والرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003،ص 95.

وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه ، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكن التأثير فيهم بالصورة الكافية، مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في ما يلي:[1]

1-تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة: تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا اراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، اي أن كل سلوك أو تصرف وقرار الإدارة يعتمد على الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات و الأهواء الشخصية ، و الضغوط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذ القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير ذلك.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمة الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات، والبيانات وحفضها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد و لغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجرى داخل منظمة: لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجرى داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة الى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمة بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات و الحقائق قد تصل الى القائد الإداري و لكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات .

[1] عبد السلام مغلوفي، كمال برباوي، **دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة**، (على الخط)، متاح على: ma-abdesalem@yahoo.fr، (01-03-2017).

3- تمكن القائد الإداري من التأثير في المسؤولية: إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفه التوجه و الإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته و أفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعالمين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل و العاملين يصدر توجيهاته و أوامره، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات و بيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

المطلب الثاني: أثر الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي.

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل المعلومات، لها أثر نفسي ورد فعلها الاجتماعي في الرضى في المؤسسة ، والاتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لسهولة سير ونقل الإعلام والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية.

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تكمن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام، إذا ما تحقق كل هذا تحقق الرضا، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو ان الاتصال الجيد داخل المؤسسة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة على مستوى أعلى.

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج الى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المؤسسة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن الاعتراف يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وبسهولة حل المشاكل هو القرار الأمثل لذلك، ولأجل الحفاظ على مناخ العمل ويستعملون مبدأ التسيير بالمشاركة. فإن الأشخاص الأكثر رضى هم أكثر إنتاجية وأكثر ميولا للعمل مع الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما أدت التجارب الى التأكيد أن نمط الاتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في المؤسسة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على قدرة الفرد ضبط جماعته والتحكم فيها تعتمد المكانة التي يحتلها في بناء هذه الجماعة.[1]

وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها موتشنسكي إلى جودة علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل (كالأجر، نوع العمل...إلخ) والبيئة التنظيمية (كأسلوب الإدارة والمسؤوليات...إلخ) وبين معظم مكونات الاتصال، فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس بالعكس.

تساهم عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة في تحقيق الرضا عن العمل وبيئته التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخلها وتفهمهم للأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالاتصال يوسع من دائرة التقبل الهام لأهداف المؤسسة وهو وسيلة فعالة من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الإنجاز.

وأن السبب الرئيسي لعدم استجابة الأفراد للتغيير ومقاومتهم له هو عدم معرفتهم بأهداف وأبعاد هذا التغيير نتيجة لقصور الاتصال. كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العامل.

والاستماع لشكاوي العمال وضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجري في المؤسسة واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة ، يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضا وقد وجد أيضا أن الاتصالات أثر نجاحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة ورضاهم عن العمل وتركهم للعمل.

كما أن العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل ، عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة و المشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات و

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، عمان: دار الشروق، 2003، ص 18.

بالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العمل غير راضي عن عمله ، منعزلا عن المؤسسة و بالتالي يشعر بالملل و الاغتراب في وظيفته.[1]

أن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى أعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لمل يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا هذا من جهة، ومن جهة أخرى إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع الى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم -ما سلو- للحاجات وبإمكانها تحقيق الرضى الوظيفي.[2]

وتجدر الإشارة إلى نوع اخر من الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضى من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات الغير رسمية التي تكون بين العمال تساهم في روح المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسمي وانهياره، لأن أي تجاهل من جانب المؤسسة لهذا النوع قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لأن الاتصالات الرسمية قد لا يكون ذات أهمية تنطوي على معلومات صادرة من مصادر الغير رسمية أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة بهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضى فباهتمام المؤسسة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثر شعورا بالرضى.[3]

المطلب الثالث:أثر الاتصال الداخلى على الإنتاجية.

يعتبر الاتصال الداخلي أساس بناء الثقة بالارتكاز على قيم وقدرات المؤسسة ، وبناءها المنسجم مما يجعلها محل اختبار وإقبال كما يؤهلها للدفاع على نفسها، وهذه الطريقة هي في نفس الوقت فعالة ونشطة ، لأن الصورة القوية تمكن المؤسسة من الصمود في وجه

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 18-19.
[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي (المبادئ والتعليمات ، المداخل، التجارب)**، ط01، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 439.
[3] رابح كعباش، **علم جتماع التنظيم**، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال، 2006، ص131.

المنافسة، وتحسين النتائج الاقتصادية وزيادة الموارد المالية ، فضلا عن أنها ذات أثر رجعي، حيث تمكن من تجاوز المشاكل المفعمة و القضاء على الشائعات ، كما تمنح المؤسسة قدرة على الاستمرار في حالة الأزمات.

ومن هذا المنطلق برزت أهمية البعد الاتصالي داخل المؤسسة ، فقد بات من المؤكد أنه يلعب دورا مهما وبالغا في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ، لكونه يعمل على إشراك كافة شرائح الموارد البشرية ، باستخدام العديد من الإمكانات المتاحة.[1]

غير أن الدور الاتصال الداخلي لا يقتصر على مرحلة الإعداد بل يتعدى إلى مرحلة التنفيذ، فتوجيه الأعمال وتوزيع المهام، والتركيز في ذلك على العامل البشري يخلق لديه شعورا متناميا بالرضا، وإحساسا صادقا بالانتماء للمؤسسة. مما ينعكس إيجابا على الأداء التنفيذي، فترتفع الانتاجية فضلا عما سبق فالاتصال بين جماعات العمل يرمي لإيجاد روابط قوية ، بين مختلف مصالح الوحدات ، لتحقيق أكبر قدر من الانسجام و التكامل ورفع الانتاجية ، بتقليص الوقت الضائع، نتيجة تكرار المهام وعدم تناقل المعلومات.[2]

[1] باية بووزة، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية**، أطروحة الدكتورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007- 2011، ص ص 90 -91.

[2] حورية شريط ، **مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 141.

خلاصة الفصل:

يعبر الأداء عن التفوق والتميز، فمن خلاله بإمكان المؤسسة تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواءا التقليدية منها أو الحديثة، ومن جانب آخر قمنا بدراسة أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة وذلك بمحاولة تبيان أثرها على بعض المؤشرات بتسليط الضوء على اتخاذ القرار والرضى الوظيفي و الانتاجية.

في النهاية، توصلنا إلى أن من خلال التطبيق الجيد للاتصال الداخلي تستطيع المؤسسة من تحسين أداءها بشكل مستمر وبلوغ مرامها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لكل من الاتصال الداخلي وأداء المؤسسة في الفصل الأول والثاني على التولي ، سيتم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال التركيز على موقع إنتاج المدية لمجمع صيدال لتسويق الأدوية البشرية والبيطرية باعتبارها مؤسسة من المؤسسات الجزائرية التي لها وزن كبير وتأثير على الاقتصاد الوطني.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال وموقع إنتاج المدية.

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال وموقع إنتاج المدية.

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث أنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع الأدوية من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، فقد استطاع مجمع صيدال الصمود أمامها، على عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الإغلاق، فقد مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الآن.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على تنمية حصته السوقية.

أولا: نشأة مجمع صيدال.

تتمثل مراحل إنشاء مجمع صيدال كالآتي:[1]

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية، فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلة سنة 1969، وتم المصادقة عليها على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 الذي أقر ضمان الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت الوحدة بالحراش سنة 1971، وتم استرجاع وحدة بيوتيك في السنة نفسها ثم وحدة فارمال سنة 1975 المورثتين الاستعمار الفرنسي.

[1] Note d'information, Groupe Saidal, 1999, P 13.

عن طريق المرسوم رقم 82/161 الؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلة المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بحيث تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

تم تحويل موقع الإنتاج رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية التي عملت على إنشائه.

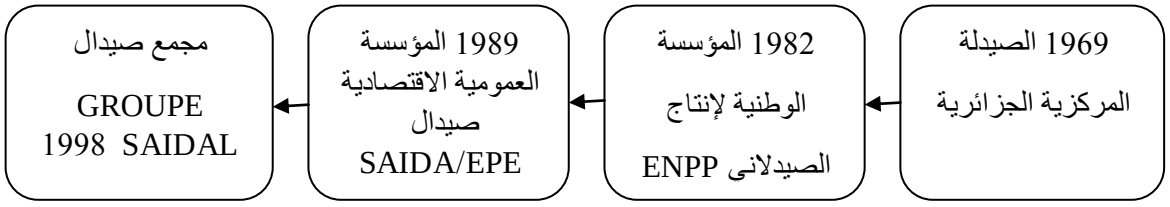
في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال، وعد الاصلاحيات الاقتصادية التي شهدها الجزائر سنة 1989 أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية.

تتمتع بالاستقلالية في التسيير، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم حيث يقدر رأس مالها ب 2500000000 دج، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني.

في سنة 1999 دخل المجمع إلى البورصة، وقام في 2009 برفع حصته في رأسمال صوميديال 59% لتصبح رعا جديدا تابعا للمجمع وخلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأسمال BERAL.

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): مراحل نشأة مجمع صيدال.



المصدر: Note d'information, Groupe Saidal, 1999, P 14.

ثانيا: خصائص مجمع صيدال.

يمكن أن نلخص خصائص مجمع صيدال فيما يلي:[1]

- اكتسابه لمهارات عالية في صناعة مختلف أشكال المنتجات الصيدلانية.
- الاعتماد على طاقات وقدرات عمالية ذات كفاءة وروح عملية عالية.
- إمتلاكه لمراكز بحث متطورة ومخابر تحليل تعتمد على تقنيات حديثة.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية.
- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من النشاط والعمل المستمر.
- علو كعب المؤسسة بدخولها البورصة وتحقيقها مجموعة من الأهداف تتعلق بمستوى الإنتاج ورقم الأعمال.

المطلب الثاني: التعريف بموقع إنتاج المدية.

يعتبر موقع إنتاج المدية من أضخم وحدات مجمع صيدال ومن أكبر المؤسسات الجزائرية وقد مرت هاته الأخيرة بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن.

أولا: لمحة تاريخية لموقع إنتاج المدية.[2]

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه من طرف مؤسسة الإيطالية، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات، وقد تم إنشاءها عبر عدة خطوات اتختذها الدولة الجزائرية تتمثل في:

[1] Note d'information, Groupe Saidal, 1999, P 14.

[2] http://www.Saidalgroup.dz, date de consultation le (28-03-2017).

- في 1972/06، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء موقع إنتاج، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في 1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في 1978/02/12، باشرت المؤسسة إنجاز الأشغال.

قدرت مدة الإنجاز ب:50شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين وقدرت تكلفته 200 مليون دولار، وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية.

تعد تسليم المشروع في 1982/04/12، تم وضعه تحت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

في سنة 1988 قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل مركبات المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت إسم "صيدال" لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من مجمع ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02 ومن فرع انتيبيوتيكال أصبح اسمه موقع إنتاج المدية .

يتربع الفرع على مساحة قدرها 2هكتار من بينها 19 هكتار بنايات أما بالنسبة للإنتاج فهو يختص في صناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية تتجهز بمجمع

التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداءا من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

ثانيا: أهداف موقع إنتاج المدية.[1]

تبعا للظروف الاقتصادية التي تسود في المحيط الخارجي للمؤسسة، فإن الموقع وضع لنفسه مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وهذا لضمان مكانة رائدة في السوق ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- العمل على زيادة الحصة السوقية للموقع، وهذا باختراق أسواق دولية جديدة من بينها: نيجر، ليبيا، اليمن، الأردن...إلخ.
- القضاء على الديون المتراكمة والتخفيض منها وكذا تحصيل الأموال من الزبائن.
- يهدف الموقع في مجال الاستثمار إلى تخصيص مبلغ0.6٪ من رقم الأعمال للاقتناء معدات جديدة.
- فيما يخص الموارد البشرية يهدف الموقع إلى بلوغ حوالي 1380 فرد.
- في مجال التكوين يهدف الموقع إلى تخصيص 09 ملايين دينار جزائري أي حوالي 0,36٪ من رقم الأعمال لتكوين الأفراد فيما يخص الصيانة، التقنيات المخبرية التجارية الدولية، الوقاية و الأمن .
- استخدام شبكة الإعلام الألي والتكنولوجيات المتطورة من أجل تسيير الأنشطة .
- توسيع الانتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
- الاهتمام بالفرد العامل وإسراء ثقافة الجودة.

[1] http://www.Saidalgroup.dz, date de consultation le 28-03-2017.

- تطوير العلاقات مع العملاء وهذا من خلال تطبيق مقاييس ومعايير الجودة.

وليحقق الموقع أهدافه، وعلى اعتبار أن منتجاته هي أدوية جنيسه فإنه يهدف دائما إلى تبني نظام جودة عالي ، وهذا ما يترجم حرصه على تطبيق مقاييس الجودة العالمية من خلال تطبيقه للشروط الواردة في شهادة " BPF " أنظر الملحق رقم(01) والتي تمنحها المنظمة العالمية للصحة.

إضافة إلى حصولها على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994 أنظر الملحق رقم (02) وشهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 أنظر الملحق رقم (03) من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة A.F.A.Qحتى تضمن لمنتجاتها المصداقية في مجال الجودة وتتمثل في :

- ضمان جودة الانتاج.
- إجراءات مراقبة الإنتاج والتحاليل.
- إجراءات مراقبة المادة الأولية حيث لابد أن تكون المادة الأولية المستعملة.

ثالثا: مهام موقع إنتاج المدية

يعتبر موقع إنتاج المدية في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري.

ويمكن تقسيم مهام الموقع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية:

- تتمثل المهام الأساسية في:

- إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء.
- إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية.

- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات الموقع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية.

- تامين جودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.

- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنسية.

➢ تتمثل مهام الموقع الثانوية في:

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف .

- عبور ونقل السلع.

- صيانة الذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.

- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل).

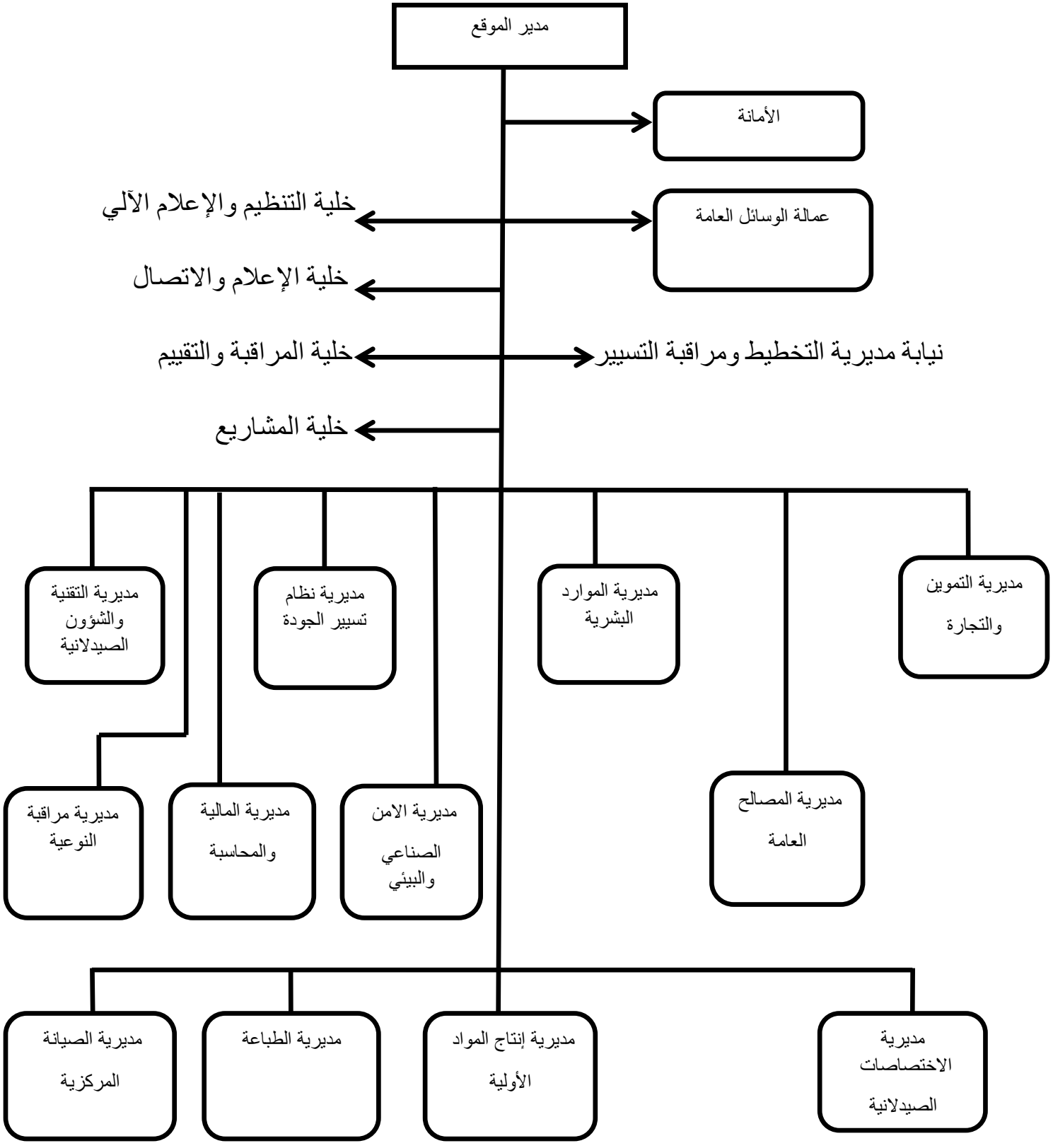
ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم الموقع أما الاهداف الاستراتيجية للموقع يعتبر الوفاء، الدقة، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم الموقع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية.

يتكون الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية من مجموعة من المديريات والخلايا التي تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف الموقع .

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية وتبيان أهم المديريات التي تشكل الموقع :

الشكل رقم (3-2):الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لموقع إنتاج المدية.

وفيما يلي عرض مختصر لمديريات وخلايا الهيكل التنظيمي لفرع موقع إنتاج المدية:[1]

1. مدير الموقع: له سلطة تنشيط واتخاذ القرارات، المراقبة على مستوى الموقع كما له السلطة الوظيفية على البنايات والمديريات داخل الموقع بما يضمن تسيير المركب على الوجه المطلوب الى نشاطاته واتصالاته المباشرة.

2. الأمانة: او كاتبة الموقع والتي تعتبر همزة وصل بين جميع دوائر والمصالح والأقسام التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل وتوصيل المراسلات الكتابية والهاتفية.

3. عمالة الوسائل العامة : السهر على نقل السلع وجلب السلع بواسطة الشاحنات ونقل العمال.

4. نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الموقع.

5. الخلايا المساعدة: حيث يتكون من عدة خلايا، وكل خلية لها نشاط خاص بها وهي كما يلي:

1.5. خلية التنظيم والإعلام الآلي: مكلفة بضمان تطوير وتكييف الهياكل التنظيمية طبقا للتوجيهات والقرارات، والمساهمة في تحديد سياسة الإعلام الآلي والتنظيم.

2.5. خلية الإعلام والاتصال: إن الخلية مكلفة بإنشاء ووضع مخططات الاتصال والإعلام بالموقع، والموازنة مع سياسة الاتصال بالموقع ومختلف الفروع.

3.5. خلية المراقبة والتقييم: وهي مكلفة بإنشاء ووضع برامج مراقبة لصالح المدير العام، وضمان عملية المراقبة الداخلية للنشاطات ووضع تقارير مفصلة حولها.

4.5. خلية المشاريع: وهي خلية مهتمة بدراسة المشاريع القائمة والتي يطمح الموقع لإقامتها بغرض التوسع والاحتياط في إقامتها.

[1] مديرية الموارد البشرية لموقع إنتاج المدية.

6. المديريات: يتكون الموقع من مديريات مختصة وهي كالتالي:

1.6. مديرية التموين والتجارة(DAP): إن هذه المديرية تهدف الى تموين الموقع لجميع الاحتياجات وتضمن الإنتاج سواء المادة الاولية أو قطع الغيار وبالسير الحسن للمخزون من أجل تحقيق برنامج الإنتاج وتشمل أيضا البيع بالإتقان مع الزبائن.

2.6. مديرية الموارد البشرية(DRH): تشغل وظيفة تسيير الموارد البشرية و الوسائل العامة وإنشاء ونشر القاعدة الرئيسية الخاصة بتنظيم الموقع.

3.6. مديرية نظام تسيير الجودة(DSG): تقوم بمراقبة عملية الإنتاج مع تطبيق كل الإجراءات القانونية خاصة المعمول بها عالميا وعلميا والمطابقة لشهادة ISOوBPFللصناعة الصيدلانية.

4.6. مديرية التقنية والشؤون الصيدلانية(DTP): تعتبر هذه المديرية ذات اهمية كبيرة بالنسبة للفرع حيث تجري الدراسات من أجل التدخل النفسي والقيام بالمراقبة الضرورية لبيان المنتج طبقا للمواصفات المعمول بها.

5.6. مديرية الأمن الصناعي وبالبيئي: تقوم هذه المديرية بإقامة سياسة وقائية وأمن صناعي على مستوى الفرع وهي تهدف الى تقليل الحوادث ووضع تعليمات عامة متعلقة بالأمن.

6.6. مديرية مراقبة النوعية: تقوم هذه المديرية بتحاليل على المواد المنتجة وقوانين ترتيبها والمساهمة في حل المشاكل التكنولوجيا عند القيام بعملية الإنتاج.

7.6. مديرية المصالح العامة(DHG): تضمن جميع اشكال الطاقة الضرورية في وظائف الموقع كتوفر الكهرباء، والغاز ومصادر الطاقة الاخرى.

8.6. مديرية المالية والمحاسبة (DFC): تعتبر من اهم المديريات حيث يقتصر نشاطها في المهام المالية وإدارة رؤوس الأموال واستغلالها وضمان المراقبة المالية والضريبية .

9.6. مديرية الصيانة المركزية(DME): فيها يتم تنظيم الصيانة كنشاط ضروري ودائم.

10.6. مديرية إنتاج المواد الأولية (DPMP): تشغل وظيفة إنتاج المواد الأولية وتسيير المعدات.

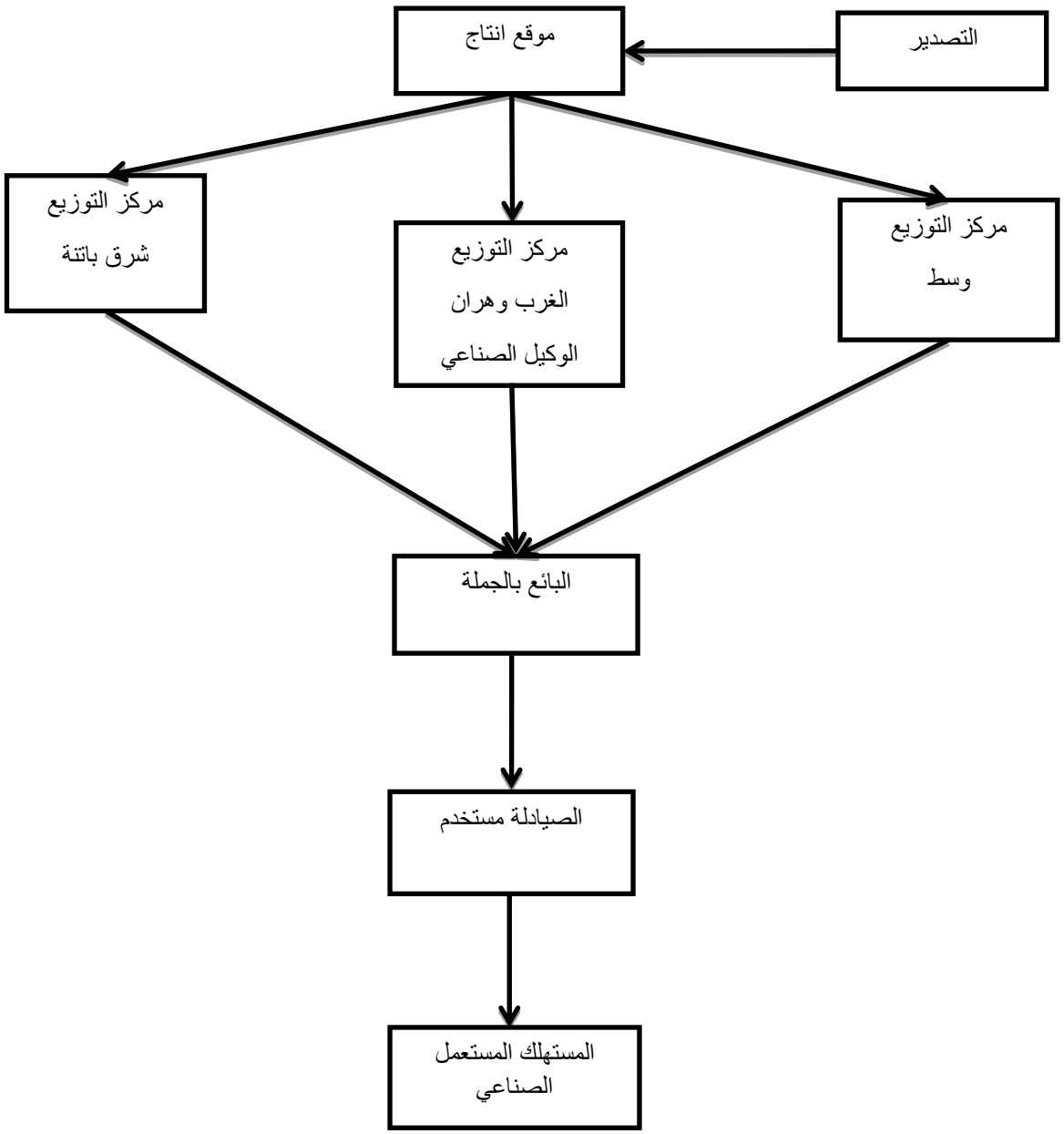
11.6. مديرية الطباعة (DIMP): تختص بالإنتاج المطبعي من غلاف خارجي ونشرات ومطويات إشهارية.

12.6. مديرية التخصصات الصيدلانية: هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل الموقع تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية:

- المنشأة(A): تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.
- المنشأة(B): تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.
- المنشأة (C): تختص في إنتاج الحقن.

كما تختص بالبحث والتطوير والإنتاج في الموقع كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): قناة التوزيع لموقع إنتاج المدية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لموقع إنتاج المدية.

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية.

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة ووصف أداة الدراسة.

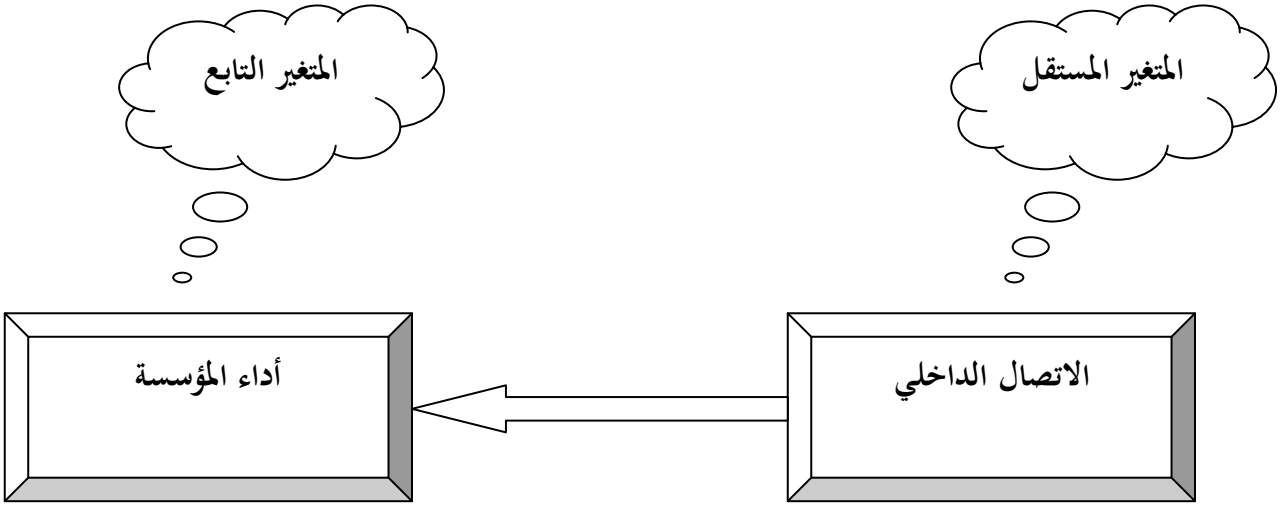
1. نموذج الدراسة:

إن أغلب الدراسات تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، وهذه الأخيرة تتطلب بناء نموذج افتراضي والمتغيرات أنواع عدة، من أبرزها المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول متغير مستقل، أما الثاني متغير تابع. حيث أن المتغير المستقل يتمثل في الاتصال الداخلي، أما المتغير التابع فهو أداء المؤسسة.

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم (3-4): نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة.

وبعد تحديد نموذج الدراسة سنقوم في عجالة بشرح سير الدراسة الميدانية، فبعد تحديد مؤسسة الدراسة، تم الاتصال بموقع إنتاج المدية وباشرنا العمل الميداني وفيما يلي سنشرح ذلك.

2. وصف أداة الدراسة:

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وفي هذا الإطار قمنا بإعداد استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعددناه خصيصا لقياس اتجاهات العمال وفق المحاور الرئيسية للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى محورين والتي تتمثل في:

- المحور الأول يتعلق بالاتصال الداخلي.
- المحور الثاني في أداء المؤسسة.

تضمن الاستبيان على (17) عبارة لتشخيص وجهة نظر الموظفين في موقع إنتاج المدية من خلال معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة في ميدان عملهم، وتتوزع عبارات الاستبيان حسب الخصائص التالية:

- محور للاتصال الداخلي/ العباراتن: 01،02،03،04،05،06،07،08،09
- محور أداء المؤسسة / العبارات: 10،11،12،13،14،15،16،17

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق تماما	4
غير موافق تماما	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من2,5	منخفضة
من 2,5 إلى أقل من 3,5	متوسطة
من 3,5 إلى 5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الدرجة في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1- وأقل من 2,5) فهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة من موظفي موقع إنتاج المدية منخفظة على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2,5- وأقل من 3,5) فهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة من موظفي موقع إنتاج المدية متوسطة على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3,5-5) فهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة من موظفي موقع إنتاج المدية مرتفعة حول ما جاء في العبارة.

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل عبارات الاستبيان دون استثناء وذلك بأن يضعوا العلامة (x) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب مع شعورهم وإدراكهم بمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم ودرجة إحساسهم بوجودها من عدمه.

3. مراحل تطبيق الدراسة:

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.

1.3. بناء أداة الدراسة:

من أجل بناء الاستبيان اعتمدنا على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، حيث اعتمدنا في تحديد المتغيرين المستقل والتابع على دراسات متعددة وقد استفدنا كثيرا منها وبالتالي استطعنا الخروج بنموذج أولي لاستبيان دراستنا يتضمن 17 عبارة، وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

2.3. صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ تم عرض الاستبيان ومناقشته مع الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من الأساتذة المحكمين من نفس الاختصاص، تحصلنا من وراء ذلك على انطباع ايجابي حول عبارات الاستبيان والخصائص المراد قياسها. أنظر الملحق رقم (04).

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان.

4. تطبيق أداة الدراسة: تتضمن تحديد عينة الدراسة وكيفية توزيع أداة الدراسة:

1.4. مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الإداريين لموقع إنتاج المدية – أي الموظفين المكلفين بشؤون الإدارة في موقع إنتاج المدية - واللذين يبلغ عددهم 77 عامل إداري.

تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تمت عملية الدراسة بطريقة منتظمة، بحيث أن جميع عناصر المجتمع لها فرصة متساوية للاختيار.

2.4. توزيع أداة الدراسة:

تم توزيع 77 استبانة على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال الزيارات الميدانية، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 66 استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد 04 استبيانات منها لعدم صلاحيتها، وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 62 استبانة بنسبة 80،52% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، وذلك من أجل حساب: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الثلاثة.

- اختبار **ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة.
- معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات.
- معامل الانحدار البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع .
- اختبار التباين الأحادي (one-way-anova).

ثانيا: اختبار ثبات الاستبيان والاتساق الداخلي.

بما أن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من ثباته كما سيأتي:

- **الخطوة الأولى:** ثبات الاستبيان: يعرف بأنه مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط ، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0,60) وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

➢ **التأكد من ثبات الاستبيان عند موقع إنتاج المدية:** بعد إجراء اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ على الاستبيانات المستردة من موقع إنتاج المدية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3): معاملات ثبات الاستبيان لموقع إنتاج المدية.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
محور الاتصال الداخلي	09	0,730
محور أداء المؤسسة	08	0,696
الاستبيان ككل	17	0,766

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال هذا الجدول يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغت على التوالي (0,696، 0,730) وهي قيم تفوق 0,60 وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0,766) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (76,6%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

- **الخطوة الثانية:** التأكد من الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان** (Spearman corrélation) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **التأكد من الاتساق الداخلي عند موقع إنتاج المدية**: لكون أداة الدراسة (الاستبيان) تحتوي على ثلاث محاور أساسية كان لزاما علينا التأكد من الاتساق الداخلي لكل محور على حده، وتحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور الاتصال الداخلي مع الدرجة الكلية للمحور.

محور الاتصال الداخلي	
رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,508**
02	0,414**
03	0,692**
04	0,370**
05	0,620**
06	0,471**
07	0,612**
08	0,437**
09	0,430**

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخدمة من برامج SPSS.

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالاتصال الداخلي موجبة وتتراوح بين (0,692) في حدها الأعلى وبين (0,370) في حدها الأدنى، وأن العبارات كلها كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة

(0,05) الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الاتساق الداخلي لمحور أداء المؤسسة:**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور أداء المؤسسة مع الدرجة الكلية للمحور.

محور أداء المؤسسة	
رقم العبارة	معامل الارتباط
10	0,554**
11	0,441**
12	0,513**
13	0,542**
14	0,423**
15	0,625**
16	0,598**
17	0,475**

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخدمة من برامج SPSS.

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بأداء المؤسسة موجبة وتتراوح بين(0,625) في حدها الأعلى وبين (0,423) في حدها الأدنى، وأن العبارات كلها كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05) الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد التفرغ من إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات من أجل معرفة خصائص العينة ، وكذى تصور رؤية عامة لموظفي موقع إنتاج المدية للاتصال الداخلي وأداء المؤسسة.

أولا: عرض البيانات الشخصية.

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	%67,7
	أنثى	20	%32,3
العمر	أقل من 25 سنة	09	% 14,5
	أكبر من أو يساوي25 وأقل من 35 سنة	22	% 35,5
	أكبر من أو يساوي35 وأقل من 45 سنة	20	% 32,3
	أكبر من أو يساوي 45 سنة	11	% 17,7
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	07	% 11,3
	دبلوم	18	% 29,0
	جامعي	30	% 48,4
	دراسات عليا	07	% 11.3
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	14	%22,6
	أكثر من أو يساوي05 وأقل من 15 سنة	20	%32,3
	أكثر من أو يساوي15 وأقل من 25 سنة	18	%29,0
	أكثر من أو يساوي 25 سنة	10	%16,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

✓**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 67,7 %من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون الشريحة الأكبر، أما الإناث فهم يمثلون نسبة 32,3 %من أفراد العينة.

✓**توزيع عينة الدراسة حسب العمر:** يوضح الجدول أن نسبة 14,5% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، و35,5% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 25 وأُقل من35 سنة وهم يمثلون الشريحة الأكبر، أما الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم بين 35 وأقل من 45 سنة يمثلون 32,3% من أفراد العينة، بينما الأفراد اللذين تزيد أعمارهم أو تساوي 45سنة فيمثلون 17,7% من أفراد العينة.

✓**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** ويتبين من الجدول أن 11,3%من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الثانوي أو أقل، أما بالنسبة لحملة دبلوم يمثلون 29,0% من أفراد عينة الدراسة، والنسبة الأكبر من أفراد العينة ذو المستوى الجامعي تقدر ب 48,4%، أما الأفراد ذو المستوى الدراسي دراسات العليا فيمثلون 11,3%من أفراد العينة.

✓**توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**: يتبين من خلال الجدول أن 22,6% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 05 سنوات، و32,3% تتراوح خبرتهم بين 05 سنوات وتقل عن 25 سنة، أم اللذين تتراوح خبرتهم بين 15 سنة وتقل عن 25 سنة فيمثلون نسبة 29,0%، كما أن أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة فيمثلون نسبة 16,1%.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان.

➢**تقييم الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية:** نهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي موقع إنتاج المدية للاتصال الداخلي وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من09 عبارات، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة درجة موافق موظفي موقع إنتاج المدية اتجاه كل عبارة على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة 3 اتفق أحيانا، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3 اعتبر ذلك مقبولا، وإذا كان أقل من 3 اعتبر ذلك

مرفوضا، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بالاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي بقواعد ثابتة	00	04	00	32	26	4,29	0,77	01	مرتفعة
2	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط عملية الاتصال بين الموظفين	02	04	00	40	16	4,03	0,90	07	مرتفعة
3	أستخدم وسائل اتصال مختلفة (الهاتف، المحادثة الشفوية...إلخ) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح	00	03	00	37	22	4,26	0,70	04	مرتفعة
4	يساهم الاتصال الداخلي في الحد من الوقوع في المشاكل التي تواجهني	01	00	05	32	24	4,18	0,91	05	مرتفعة
5	أجد تفاهم بين العاملين على مستوى المصالح والأقسام	02	05	00	38	17	4,02	0,94	08	مرتفعة
6	تساهم الاتصالات غير الرسمية في خلق أفكار جديدة وإبداعية داخل المؤسسة	03	04	02	34	19	4,00	1,02	09	مرتفعة
7	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	01	05	01	36	19	4,08	0,89	06	مرتفعة
8	أرى في التنظيم غير الرسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية	00	07	00	23	32	4,29	0,94	02	مرتفعة
9	يساهم الاتصال الداخلي في زيادة قدرة الموظفين على تحمل أعباء العمل	00	06	01	25	30	4,27	0,90	03	مرتفعة
	الاتصال الداخلي						4,15	0,50		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

يتضح من خلال هذا الجدول أن درجة موافقة موظفي موقع إنتاج المدية مرتفعة على ما جاء في محور الاتصال الداخلي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(4,15) بانحراف معياري قدره(0,50) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي موقع إنتاج المدية من عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالاتصال الداخلي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي بقواعد ثابتة" بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0,77، وتليها المرتبة الثانية عبارة " أرى في التنظيم غير الرسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية " بمتوسط حسابي 04,29 وانحراف معياري 0,94، والعبارة " يساهم الاتصال الداخلي في زيادة قدرة الموظفين على تحمل أعباء العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0,90، وحلت العبارة " أستخدم وسائل اتصال مختلفة (الهاتف، المحادثة الشفوية...إلخ) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,70، وجاءت عبارة " يساهم الاتصال الداخلي في الحد من الوقوع في المشاكل التي تواجهني" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,91، وتليها المرتبة السادسة عبارة " أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي " بمتوسط حسابي 04,08 وانحراف معياري 0,89، والعبارة " يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط عملية الاتصال بين الموظفين "جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 04,03 وانحراف معياري 0,90،أما عبارة "أجد تفاهم بين العاملين على مستوى المصالح والأقسام" فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,94، وجاءت العبارة " تساهم الاتصالات غير الرسمية في خلق أفكار جديدة وإبداعية داخل المؤسسة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 04,00 وانحراف معياري 01,02.

➢ **تقييم أداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي موقع إنتاج المدية عن مدى تقييمهم لأداء المؤسسة وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من 08 عبارات، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة درجة موافق موظفي موقع إنتاج المدية اتجاه كل عبارة على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة 3 اتفق أحيانا، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3 اعتبر ذلك مقبولا، وإذا كان أقل من 3 اعتبر ذلك مرفوضا، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-8):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة بأداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق تماما 4	موافق تماما 5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	أبذل مجهود كبير في أدائي عملي	00	04	02	36	20	4,16	0,77	03	مرتفعة
2	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي أمرا مهما	00	03	00	39	20	4,23	0,68	02	مرتفعة
3	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي	00	06	00	37	19	4,11	0,83	04	مرتفعة
4	أفكر في حلول لمختلف المشاكل التي أتعرض لها خلال أدائي للعمل	02	03	03	36	18	4,05	0,91	05	مرتفعة
5	أنا راض عن كيفية تنفيذ القرارات المتخذة في مكان عملي	01	08	01	29	23	4,05	1,03	06	مرتفعة
6	أستشير زملائي في كثير من الأمور التي أتجاهلها للإلمام بكل كبيرة وصغيرة في العمل	01	08	00	32	21	4,03	1,00	07	مرتفعة
7	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي	01	09	00	30	22	4,02	1,04	08	مرتفعة
8	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	00	05	00	30	27	4,27	0,83	01	مرتفعة
أداء المؤسسة							4,11	0,50	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن درجة موافقة موظفي موقع إنتاج المدية مرتفعة على ما جاء في محور أداء المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور

إذ بلغ(4,11) بانحراف معياري قدره(0,50) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي موقع إنتاج المدية من عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بأداء المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم " بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0,83، وتليها المرتبة الثانية عبارة " أعتبر تقييم الإدارة لأدائي أمرا مهما " بمتوسط حسابي 4,23 وانحراف معياري 0,68، والعبارة " أبذل مجهود كبير في أدائي عملي " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,77، وحلت العبارة " أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري0,83 ، وجاءت عبارة " أفكر في حلول لمختلف المشاكل التي أتعرض لها خلال أدائي للعمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,91، وتليها المرتبة السادسة عبارة " أنا راض عن كيفية تنفيذ القرارات المتخذة في مكان عملي " بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 01,03، والعبارة " أستشير زملائي في كثير من الأمور التي أتجاهلها للإلمام بكل كبيرة وصغيرة في العمل "جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4,03 وانحراف معياري 01,00، أما العبارة " أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي " فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 1,04.

من خلال هذا المطلب يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية : والتي تنص على مايلي:

H0:لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0,05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (3-9): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي وأداء المؤسسة.

البيان	المتغير المستقل: الاتصال الداخلي					
المتغير التابع: أداء المؤسسة	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
	0,325	0,106	0,328	2,665	0,010	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان spss.

يوضح الجدول أعلاه أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

يوجد ارتباط موجب دال معنويا بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء وذلك لأن مستوى الدلالة بلغ 0,01 وهو أقل من 0,05.

وبالتالي نوع الارتباط طردي ليس قوي R^2= 0,106 وهذا يعني أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء بنسبة 10,6%.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0,328 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الداخلي يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسة بقيمة 0,328، أما بالنسبة لT المحسوبة فقد قدرت ب2,665.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0,05

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H0: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (3-10): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,000	1	0,000	0,001	0,982
	داخل المجموعات	15,495	60	0,258		
العمر	بين المجموعات	1,218	3	0,406	1,650	0,118
	داخل المجموعات	14,277	58	0,246		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,891	3	0,297	0,180	0,325
	داخل المجموعات	14,604	58	0,252		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,778	3	0,259	1,022	0,390
	داخل المجموعات	14,717	58	0,254		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss.

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أنه:

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,982) أكبر من مستوى الدلالة 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,118) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,325) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,390) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على مايلي:

H0: لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

H1: توجد يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (3-11): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,490	1	0,490	1,925	0,170
	داخل المجموعات	15,469	60	0,254		
العمر	بين المجموعات	0,306	3	0,102	0,383	0,766
	داخل المجموعات	15,453	58	0,266		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,180	3	0,060	0,224	0,879
	داخل المجموعات	15,579	58	0,269		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,165	3	0,422	1,687	0,180
	داخل المجموعات	14,495	58	0,250		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج spss.

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أنه:

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,170) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير العمر، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,766) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,879) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig = 0,180) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لأثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة:

✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذكور حيث يمثلون ما نسبة 67,7%.

✓ أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة حيث يمثلون ما نسبة 35,5%.

✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 48,4%.

✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، أي اللذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 15 سنة حيث يمثلون ما نسبة 32,3%.

- نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

✓ كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارات الاتصال الداخلي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من الاتصال الداخلي أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03).

✓ كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارات أداء المؤسسة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من أداء المؤسسة أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03).

✓ كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل الاتصال الداخلي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير(4,15) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03).

✓كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع أداء المؤسسة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير(4,11) أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (03).

- النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات:

✓يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0,05.

✓لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور الاتصال الداخلي في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

✓ لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور أداء المؤسسة في موقع إنتاج المدية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

خاتمة عامة:

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة يعد ضرورة، تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى والمحيط الخارجي، هذا الأخير الذي يتميز بالتغير الدائم ، لذلك فكل فاعل، كل وظيفة، كل عملية، وكل ترابط بين مختلف مكونات المؤسسة يجب أن تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك فالاتصال الداخلي يعمل على تحقيق جميع التحديات، وذلك من خلال تأثيره على مختلف المؤشرات كاتخاذ القرار الصائب وتحقيق الرضى الوظيفي والزيادة في إنتاجية المؤسسة...إلخ، وبالتالي يضمن تحسين أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية.

لأن الاتصال نشاط ل ايمكن الاستغناء عنه، فبدونه لا تستطيع المؤسسة القيام باتصالات خارجية أو علاقات عامة، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال، والعمل على تحسينه، وذلك من أجل نجاح العملية الاتصالية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

اختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- للفرضية الأولى جاءت صحيحة، حيث من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن للاتصال الداخلي دور فعال في زيادة دافعية الأفراد للعمل.

- الفرضية الثانية أيضا صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن أداء المؤسسة قادر على التحكم في مواردها لتجنب الخسائر التي قد تلحق بها.

- الفرضية الثالثة صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الدراسة الاستطلاعية في المبحث الثاني من الفصل الثالث، إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من كفاءة الأداء لموقع إنتاج المدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

إن أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها من خلال دراستنا لهذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- يؤدي الاتصال الداخلي إلى التنسيق بين مختلف أنشطة، ووحدات الهيكل التنظيمي مما يساهم في الحفاظ على تحقيق استقراريه المؤسسة.
- انتهاج نمط (شبكة) اتصال داخلي بشكل سليم يعتبر المحدد الرئيسي للنمط القيادي الملائم للمؤسسة.
- الاتصال الناجح يتيح للأفراد العاملين بالمؤسسة المشاركة في قيادة تحولها وتحقيق أهدافها.
- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام تقنيات حديثة لوسائل الاتصال، بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتمكن من التعامل معها.
- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة و تقييم الأداء.
- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال الداخلي و عملية اتخاذ القرار، فلا يمكن الوصول إلى قرار صائب في ظل غياب اتصال فعال.
- من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستبيانية، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية ليست قوية بين الاتصال الداخلي واداء المؤسسة لموقع إنتاج المدية حيث بلغ معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وأداء المؤسسة $r= 0,106$.

الاقتراحات و التوصيات :

تتمثل أهم الاقتراحات و التوصيات التي نستخلصها من دراستنا فيما يلي:

- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال.
- تحديث وسائل الاتصال بصفة مستمرة و إجراء تدريب للعمال عليها بما يضمن الرفع من كفاءة الأنشطة و سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

- العمل على التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.

- إشراك الأفراد على كل المستويات في عملية اتخاذ القرار بالكامل، وذلك بالسماح و تشجيعهم على تقديم الأفكار، بحيث لا يعتبر تعليمات أو منحة من قبل المؤسسة و إنما هو حق الأفراد العاملين.
- يجب على موقع إنتاج المدية أن يعي أكثر بأهمية الاتصال الداخلي وأن يعمل على خلق مزيج من الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، الأمر الذي يساعد على تحقيق الانسجام والتفاعل بين الأفراد العاملين فيها مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

آفاق الدراسة:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواءا من ناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية، و بهذا الصدد تقترح الطالبتان عددا من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- الاتصال الداخلي مدخل لتميز المؤسسة.
- آثار الاتصال الداخلي على كفاءة المورد البشري في المؤسسة.
- دور الاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي.

- **ملخص الدراسة:**

للنمو الاقتصادي طريقان: يتعلق الأول بالتراكم الرأس مالي الناجم عن إضافة عوامل الإنتاج جديدة كالعمال ورأس المال ... بينما الثاني يرتكز على تحسين الأداء، ومعلوم أن نظرية التنمية الاقتصادية التقليدية اتخذت السبيل الأول أي التراكم الرأس مالي بينما ينتهج الاقتصاد الجديد الطريق الثاني مستندا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وهو ما جعل موضوع الاتصال ودوره في تحسين أداء المؤسسة، على لائحة الاهتمامات بالنسبة لكل مؤسسة تنشد البقاء والتطور، في ظل بيئة تنافسية شديدة لا مكان فيها للضعفاء.

في هذا السياق تأتي الدراسة الراهنة الهادفة لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، من خلال دراسة تحليلية وصفية لمؤسسات صناعية جزائرية (موقع إنتاج المدية) كمجال لإجراء الدراسة الميدانية.

وقد أوضحت النتائج وجود مجموعة من النقائص التي حالت دون تأدية الاتصال الداخلي للدور المنوط بها، كقصور الوسائل المستعملة حاليا عن تجسيد أهم وظائف الاتصال الداخلي، ومع ذلك تبقى هناك رغبة ملحة من طرف الجميع لتجاوز هذه النقائص.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، أداء المؤسسة، المؤسسة العمومية الاقتصادية.

Summary of study :

Economic growth has two paths: the first relates to the accumulation of capital resulting from the addition of new factors of production such as workers and capital ... while the second is based on improving performance. It is known that the theory of traditional economic development took the first way ie accumulation of capital while the new economy adopts the second way based on technology Information and communication.

This has made the subject of communication and its role in improving the performance of the institution a concern for every institution that seeks to survive and develop in a highly competitive environment where there is no place for the weak.

In this context, the present study aims at highlighting the role played by internal communication in improving the performance of the institution through a descriptive analytical study of Algerian industrial establishments (the production site of Medea) as a field study field.

The results revealed a number of shortcomings that prevented the internal communication of the role entrusted to it, such as the lack of means currently used to reflect the most important functions of internal communication, but there is still an urgent desire by all to overcome these shortcomings.

Key words : internal communication, performance entreprise, entreprise public ecnomic.

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. ابراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، الأردن: دار محمد لاوي،2009.
2. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
3. أحمد ماهر، **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال**، ط 04، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2012.
4. حسن رواية، **السلوك في المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية،1999.
5. خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي (المبادئ والتعليمات ، المداخل، التجارب)**،ط1 عمان: دار حامد للنشر والتوزيع،2000.
6. خيري خليل الجميلي، **الاتصال: وسائله في الخدمة الاجتماعية**، ط 01، الإسكندرية: الكتاب الجامعي الحديث، 1985.
7. رابح كعباش، **علم جتماع التنظيم**، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال، 2006.
8. زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، مصر: دار قباء للنشر والتوزيع،2001.
9. صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق، عمان، ط 01، 2004.
10. طاهر محسن العلبي، محمد صبحي إدريس، **أساسيات وبطاقة التقييم المتوازن**، ط01، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2009.
11. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **تنظيم وإدارة الأعمال**، الإسكندرية: دار المكتب العربي الحديث، 1993.
12. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.

13. عمر أحمد همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات**، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع،2002.
14. عمر الصخري، **اقتصاد مؤسسة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة، 1993.
15. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)** ، ط01، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع،2003.
16. فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، ط 01، الأردن: علم الكتاب الحديث،2009.
17. فليح حسن خلف، طارق الحاج، **الاقتصاد الإداري**، ط 01، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
18. كاضم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الاداري**، ط 01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
19. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، عمان: دار الشروق، 2003.
20. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، ط01، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
21. مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
22. محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
23. محمد الغزاري، أحمد إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**، مصر: المكتبة العلمية، 2007.
24. مصطفى العشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
25. محمد علي القوزي، **نشأة وسائل الاتصال وتطورها**، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
26. محمد عمر طنوبي، **نظريات الاتصال**، الاسكندرية: مكتبة الاشعاع الفنية، 2001.

27. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مصر:** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

28. محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، ط 01، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.

29. محمد ناصر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

30. مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، ط02، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

31. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، ط 01، عمان: دار حامد، 2008.

32. منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002.

33. مهدي زوليف، علي عضايلة، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، عمان: دار المجلاوي، 1996.

34. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، الجزائر: دار المحمدية، 2000.

35. نبيل ابراهيم محمود الطائي، **تحليل المتغيرات الاقتصادية**، ط 01، عمان: دار البداية، 2008.

36. نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، مصر: دار المعرفة الجامعية،1995.

37. وائل صبحي محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، ط 01، عمان: دار وائل للنشر، 2009.

38. يونس عبدالعزيز مقدادي، يحي عبد الكريم حداد، **مدخل إلى علم الإدارة**، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.

II. رسائل والأطروحات الجامعية:

1. أمينة مرازي، سعاد كتابي، **دور الاتصال الداخلي وعلاقته بالتنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية،2015-2016.

2. باية بووزة، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية**، أطروحة الدكتورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007- 2011.

3. بشير كاوجة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.

4. حورية شريط ، **مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001.

5. زهير سعودي، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة الجزائر، بدون سنة نشر.

6. سلاف بن الشيخ، **مستقبل خوصصه القطاع في الجزائر**، مذكرة ماستر في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات، جامعة الوادي،2014-2015.

7. سمية بهلول، **النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري،2012-2013.

8. سناء أونيس، **مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2015- 2016.

9. صارة صحراوي، فريدة العقلي، **أثر الاتصال داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية، 2015-2016.

10. صبرينة رماش، **الفعالية الاقتصادية في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،-2009 2008.

11. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2000-2001.

12. محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بدون سنة نشر.

13. هزاع سبيب خالد السبعي، **دور الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية والرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

14. وفاء خنيفر، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2013-2014.

III. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الشارقة: الإمارات العربية المتحدة، 2009.

2. نورالدين تمجغدين، عبد الحق تقات، **مؤشر قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى الحديث**، مجمع مداخلات الملتقي الدولي الثاني، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ط 02: نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

3. عبد المليك مزهودة ،**الأداء بين الكفاءة و الفاعلية (مفهوم وتقييم)**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، نوفمبر 2001.

4. سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، **الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين اداء المنظمات**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم التسيير، 10-12 نوفمبر 2009.

5. بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة: الجزائر،22-23 نوفمبر 2011.

6. وهيبة مقدم، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تقييم استراتيجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف: الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010.

IV. المجلات:

1. كمال برباوي، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 04، العدد 10، 2013.

V. القوانين والتشريعات:

1. الأمر01-04، المؤرخ في 20 أوت 2011، **المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية و تسييرها وخوصصتها**، العدد03، الصادر في 25أكتوبر2011.

VI. المواقع الاكترونية:

1. شوقي بورقبة ،**التميز بين الكفاءة و الفعالية والفاعلية والأداء**، أستاذ مساعد: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سطيف، (على الخط)، متاح على: chawki:6200@ yahoo.fr، (2017-02-03).
2. عبد السلام مغلوفي، كمال برباوي، **دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة**، (على الخط)، متاح على: ma-abdesalem@yahoo.fr، (2017-03-01).
3. مجمع صيدال (على الخط)، متاح على: http://www.Saidalgroup.dz ، (28-03-2017).

ثانيا قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aimery de narbenne, communication d'entreprise, paris: Editions d'organisation, 1993.
2. Alion fernandez, **les nouveaux tableaux deb ord des decideurs,** paris ;Edition d'organisotion **,**2007.
3. Bernard martory, **control de gestion social**, paris: libroirie vubibert, 1999.
4. chantal russenault, maritine pretet, **économie et gestion d'entreprise**, paris: dunod, 1996.
5. Robert de bruine, **la communication financière (image et marketing de l'entreprise)** , paris : éditions liaisons, 1999.

الملحق رقم (04): الاستبيان الموجه للموظفين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على **دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (موقع إنتاج المدية)**، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

السنة الجامعية: 2017/2016

الجزء الأول: بيانات شخصية.

1- الجنس:

الجنس	الاختيار
ذكر	
أنثى	

2- العمر:

العمر	الاختيار
أقل من 25 سنة	
أكبر من أو يساوي25 وأقل من 35 سنة	
أكبر من أو يساوي35 وأقل من 45 سنة	
أكبر من أو يساوي 45 سنة	

3- المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	الاختيار
ثانوي أو أقل	
دبلوم	
جامعي	
دراسات عليا	

4- سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	الاختيار
أقل من 05 سنوات	
أكثر من أو يساوي05 وأقل من 15 سنة	
أكثر من أو يساوي15 وأقل من 25 سنة	
أكثر من أو يساوي 25 سنة	

الجزء الثاني: بيانات عامة.

***أولا**: عبارات تتعلق بالاتصال الداخلي.*

الرقم	العبارات	الاختيار				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي بقواعد ثابتة					
02	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط عملية الاتصال بين الموظفين					
03	أستخدم وسائل اتصال مختلفة (الهاتف، المحادثة الشفوية...إلخ) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح					
04	يساهم الاتصال الداخلي في الحد من الوقوع في المشاكل التي تواجهني					
05	أجد تفاهم بين العاملين على مستوى المصالح والأقسام					
06	تساهم الاتصالات غير الرسمية في خلق أفكار جديدة وإبداعية داخل المؤسسة					
07	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي					
08	أرى في التنظيم غير الرسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية					
09	يساهم الاتصال الداخلي في زيادة قدرة الموظفين على تحمل أعباء العمل					

ثانيا: *عبارات تتعلق بأداء المؤسسة.*

الرقم	العبارات	الاختيار				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أبذل مجهود كبير في أدائي عملي					
02	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي أمرا مهما					
03	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي					
04	أفكر في حلول لمختلف المشاكل التي أتعرض لها خلال أدائي للعمل					
05	أنا راض عن كيفية تنفيذ القرارات المتخذة في مكان عملي					
06	أستشير زملائي في كثير من الأمور التي أتجاهلها للإلمام بكل كبيرة وصغيرة في العمل					
07	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في مكان عملي					
08	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					

الملحق رقم (05): اختبار ثبات الاستبيان.

1- اختبار ثبات المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	9

2- اختبار ثبات المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	8

3- اختبار ثبات الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	17

الملحق رقم (06): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء المؤسسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325[a]	,106	,091	,48461

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,669	1	1,669	7,105	,010[a]
	Residual	14,091	60	,235		
	Total	15,759	61			

a. Predictors: (Constant), المحور1

b. Dependent Variable: المحور2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,751	,516		5,335	,000
	المحور1	,328	,123	,325	2,665	,010

a. Dependent Variable: المحور2

الملحق رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجزء الأول: نتائج اختبار التباين الأحادي للاتصال الداخلي.

1- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير الجنس.

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,000	1	,000	,001	,982
Within Groups	15,495	60	,258		
Total	15,495	61			

2-نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير العمر.

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,218	3	,406	1,650	,188
Within Groups	14,277	58	,246		
Total	15,495	61			

3- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي.

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,891	3	,297	1,180	,325
Within Groups	14,604	58	,252		
Total	15,495	61			

4- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة.

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,778	3	,259	1,022	,390
Within Groups	14,717	58	,254		
Total	15,495	61			

الجزء الثاني: نتائج اختبار التباين الأحادي لأداء المؤسسة.

1- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير الجنس.

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,490	1	,490	1,925	,170
Within Groups	15,269	60	,254		
Total	15,759	61			

2- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير العمر.

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,306	3	,102	,383	,766
Within Groups	15,453	58	,266		
Total	15,759	61			

2- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي.

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,180	3	,060	,224	,879
Within Groups	15,579	58	,269		
Total	15,759	61			

4- نتائج اختبار التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة.

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,265	3	,422	1,687	,180
Within Groups	14,495	58	,250		
Total	15,759	61			